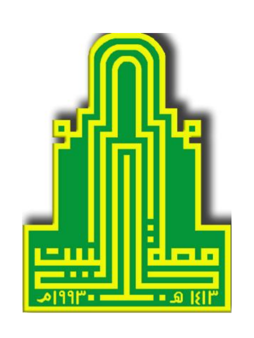


جامعة آل البيت
الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات:

دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية

The Impact of Creative Leadership in Crises Management:
A Field Study on the Jordanian Telecom Sector

إعداد الطالب
خالد وليد حمدي

الرقم الجامعي (1620502039)

إشراف الدكتور
عبد الله مطر نجم العظامات

قُدِمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الأول
2018/2017

تفويض

أنا **خالد وليد حمدي** ، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التاريخ: 2 / 1 / 2018 م

التوقيـــع:

إقرار والتزم بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: خالد وليد حمدي **الرقم الجامعي: 1620502039**

التخصص: إدارة الأعمال **الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية**

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والإطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو إطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية.

توقيع الطالب:........................ التاريخ 2 / 1 / 2018

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات:

دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية

The Impact of Creative Leadership in Crisis Management:

A Field Study on the Jordanian Telecom Sector

وأوصى بإجازتها بتاريخ 2 / 1 /2018م.

إعداد

خالد وليد حمدي

الرقم الجامعي (1620502039)

إشراف

الدكتور عبد الله مطر نجم العظامات

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
د. عبد الله مطر نجم العظامات (مشرفاً ورئيساً)	
د. وليد مجلي محمــد العواوده (عضواً)	
د. علي زكريا فرحان القرعان (عضواً)	
د. علي أحمد عواد الروابــده (عضواً خارجياً)	

الإهـــــداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك . . . ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك . . . ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك . . . ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك . .

إلى من أدى الرسالة وأدى الأمانة . . ونصح الأمة . .إلى نبي الرحمة ونور العالمين . . "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر والمثابرة طريقا للنجاح

والدي

إلى الحقيقة الخالدة في ذاتي وكياني تمنحني الثقة والأمل بالمستقبل . . والتي أعانتني وتحملت معي مراحل دراستي أهديك قلبي وعمري

والدتي

إلى رفيقة دربي عنوان الوفاء اهديها محبتي وإخلاصي ودعائي ووفائي

زوجتي

إلى مستقبلي . . ملامح البراءة والأمل . . والحياة

أولادي

إلى الأصدقاء أينما كانوا وإلى . . . كل من خصني بدعاء مخلص من القلب.

في إنجاز هذه الرسالة . . . مع المحبة والعرفان

الشكر والتقدير

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ۝٧﴾

صدق الله العظيم

(إبراهيم: 7)

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، واهب النعم ومسبغها، وهادي الأمم ومسعدها.

والصلاة والسلام على معلم الناس الخير، وهادي البشرية إلى الرشد، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...

أتقدم بكل الشكر والامتنان إلى جامعة آل البيت على ما أولتني به من اهتمام، وأسقتني من علم خلال فترة دراستي ممثلة بمعالي رئيسها الأكرم ومساعديه المحترمين وأعضاء الهيئة التدريسية الأفاضل وجميع منتسبي الجامعة من إداريين وعاملين.

أما بعد، وفاءً وتقديراً أتقدم بجزيل الشكر ووافر التقدير والامتنان للدكتور عبد الله مطر نجم العظامات، الذي أشرف على هذا الجهد وأمدني بكل الإرشادات والتوجيهات العلمية، ومنحني من وقته وجهده وعلمه الذي لا ينضب، إلى أن وصلت رسالتي إلى ما هي عليه.

ولا يسعني إلا التقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة هذه الرسالة ومناقشتي في كل ما من شأنه إثراؤها وإخراجها بأكمل صورة.

قالوا أي الرجال أجمل "الذي إذا قال أوفى وإذا سُئل اعطى"

وختاماً، أتقدم بالشكر إلى كل من مد يد العون والمساعدة لي وأسدى المشورة الصادقة من قريب أو من بعيد، في إنجاز هذا العمل.. آملاً أن يجزيهم الله خير الجزاء...

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية

إعداد الطالب

خالد وليد حمدي

إشراف الدكتور

عبد الله مطر نجم العظامات

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الاردنية بالاعتماد على متغيرات الدراسة (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادأة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الابداع)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات الأردنية في إقليم الشمال، البالغ عددهم (423) فرداً، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: وجود أثر للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات العاملين.

وأوصت الدراسة جملة من التوصيات منها: العمل على تحفيز العاملين الذين لديهم قابلية على الابتكار والإبداع، وتبني الأفكار الطموحة وإفساح المجال لهم لتطوير الأعمال في هذه الشركات، وزيادة الاهتمام بمتطلبات الطوارئ في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك بهدف الحد من حدوث الأزمات، كما اوصت الدراسة بضرورة إيجاد نظم معلومات إدارية تهدف لتقييم الخطط والبرامج الخاصة بإدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية وذلك بقصد تحسينها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، إدارة الأزمات، قطاع الاتصالات/ الاردن.

The Impact of Creative Leadership on Crises Management: A Field Study on the Jordanian Telecom Sector

Preparation by

Khalid Waleed Hamdi

Supervision by

Dr. Abdullah Matar Najem Al-Athamat

Abstract

The study aimed at identifying the impact of the creative leadership on the crisis management at the telecom companies in Jordan through adopting the following variables of the study (problem solution, decision-making, variability, initiative and risks, ability to contact and communicate and creativity motivation); the descriptive, analytical method was used.

The study community consisted of all the administrators at the Jordanian telecom companies in the Northern territory amounting to (423). After conducting the proper statistical analysis, the researcher concluded many results, including: there is an impact for the creative leadership on the employees' crisis management.

The study recommended a number of points, including: working on motivating employees capable for innovation and creativity, adopting ambitious ideas, allowing employees to develop business in these companies, and increasing the attention to the emergency requirements at the Jordanian Telecom Companies to reduce crises. The study recommended the need for finding management information systems designed to assess the plans and programs for the crisis management at the Jordanian Telecom Companies to improve them.

Keywords: Creative Leadership, Crisis Management, Telecom Sector/ Jordan.

الفصل الأول

الإطار العام

يتضمن هذا الفصل عرض للإطار العام للدراسة وتكون على النحو التالي:

1-1 المقدمة

1-2 مشكلة الدراسة

1-3 أهمية الدراسة

1-4 أهداف الدراسة

1-5 مخطط الدراسة

1-6 فرضيات الدراسة

1-7 التعريفات الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

في عالم متغير متسارع، يتصف بتنامي دور العولمة وثورة المعلومات والتي شملت جميع نواحي حياتنا المعاصرة، تدور في الذهن الكثير من الأسئلة المتعلقة بالمنظمات بشكل عام من تحديات، كما تثير أسئلة حول القيادات ودورها في إنجاح المنظمات، وما هي المهارات والقدرات التي سيحتاجها القادة الفاعلون للعبور بمنظماتهم الى الاستقرار، وتجنيبها التغيرات، للوصول بها إلى قمة النجاح والتميز.

لقد كان موضوع القيادة ولازال من أكثر الموضوعات المثيرة للجدل منذ ظهور المجتمعات الإنسانية، ولا أدل على ذلك من كثرة البحوث والمؤلفات التي تناولت موضوع القيادة، كل ذلك سعيا للحصول على قيادات قادرة على الوصول بالشركات والمنظمات إلى غاياتها التي تتمنى وترغب في بلوغها، وقد وضعت المقاييس والمؤشرات والمعايير التي يتم بموجبها التأكد من أن القادة يواكبون المعرفة المتجددة، ويتقنون التعامل مع التقنيات الحديثة، وأنهم قادرون على مواجهة التحديات الخارجية واغتنام الفرص، وأنهم يتقدمون فعلا نحو بلوغ الرؤية والرسالة، ونحو تحقيق الأهداف برشد وفاعلية وديمقراطية وذكاء استراتيجي وعاطفي، وعلى المجتمعات والمنظمات السعي الدؤوب إلى إعداد وتنمية قياداتها المستقبلية وفقاً لاستراتيجية تلبي احتياجاتها التنموية المستدامة.

ظهر مفهوم القيادة الإبداعية كاستجابة للزيادة في الاضطرابات التي تعزى للبيئة، وفي ظل هذه الأوضاع لا يمكن لأي منظمة البقاء والنجاح ما لم تكن المنظمة على كفاءة وقدرة عالية على مواجهة الأزمات في مجال أعمالها، فالمنظمات بحاجة إلى دائرة إدارة أزمات تستطيع إجراء عمليات مسح وتكيف مستمر مع البيئة، وهي عملية تتضمن جهود القادة الرامية لإحداث موائمة ناجحة بين المنظمة والبيئة من خلال تطوير قدراتها بالاعتماد على الذكاء التنظيمي (Kotter,1990).

وقد أصبح من الضروري قيام المنظمات بإجراء التحولات بقصد بناء المنظمة مبدعة كجيل جديد من المنظمات من خلال مجموعة من الافكار المتمثلة بتطبيق مبادئ القيادة الإبداعية، وإجراء التعديل المنسق لأنظمة المنظمة واستراتيجياتها فيها والحوافز، والدعم الإداري لتطبيقها، وتحسين العمل الجماعي لأفرادها الذين يمتلكون المهارات والاتجاهات الفكرية والسلوكية، وتوفير الأدوات المساعدة والبيئة المناسبة في المنظمة لتحسين عملية اتخاذ القرارات حتى لا تجد نفسها عاجزة عن البقاء والاستمرار.

إن القيادة علم وفن، وهي عملية تتضمن التأثير في الآخرين نحو تحقيق الأهداف، وقد فرضت المعطيات الجديدة المتمثلة بتبعات العولمة من غموض وتعقيد وعدم استقرار، وتغيير سريع وضعا يتطلب من قادة المنظمات أن يكونوا مستعدين وقادرين على مواجهة التحديات، واقتناص الفرص، وتقويم نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة في منظماتهم، وهكذا مهام تتطلب منهم أن يكونوا استراتيجيين في تفكيرهم، ومثاليين في قيمهم وسلوكياتهم، وتنفيذيين في أدائهم وعطائهم، وإنسانيين في تعاملهم وتفاعلهم، وينبغي على المنظمات البحث عن هذه القيادات بين المغمورين والمختفين عن الأنظار، القادرين على تحمل مسئولياتهم بكل أمانة، ويقدمون المساعدة لمن يحتاجها، ويتواضعون في تقدير الذات عندما يكونون في مواقع المسئولية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

1-2 مشكلة الدراسة:

تختلف الأدوار التي تقوم بها القيادات الإبداعية عن تلك الأدوار التي كانت تقوم بها القيادات التقليدية، حيث يعهد بإدارة المنظمة بشكل إبداعي إلى ثلاث جهات، وهذه الجهات هي: القيادة العليا، ومساعدوها، والمستشارين الذين يمكن للمنظمة أن تستعين بهم من الخارج، وتلقى مسئولية قيادة المنظمة بشكل إبداعي على عاتق القيادة العليا، وهذا يتطلب من القيادة العليا أن تتمتع بكل مواصفات الذكاء الحاد (نجم، 2011).

ولا يمكن لقائد واحد أن يتولى جميع القضايا والموضوعات، وأن يديرها من القمة، لذا فان الدور الحقيقي للقائد الإبداعي يكمن في الكشف عن الطاقات الإبداعية للتابعين، واستثمارها، وأن يعمل على جعل منظمته تتعلم التجديد والإبداع بشكل مستمر. تتعاظم التحديات والمشكلات التي تواجهها شركات الاتصالات في العصر الحالية نتيجة التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في بيئات أعمالها، والتي أصبحت تشكل عائقاً وتحديا أمامها، أو تحد من قدرتها على مواكبة التطور أو الاستجابة للمتغيرات، تكمن مشكلة الدراسة من ملاحظة الباحث بضرورة زيادة الاهتمام في القيادة الإبداعية ودراسة أثرها على إدارة الأزمات خصوصا في ظل تزايد الأزمات والتحديات التي تواجه قطاع الاتصالات الأردني في العصر الحالي، ويمكن صياغة أسئلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى القيادة الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية ؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية ؟

3-1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة بأن القيادة أساس ازدهار أية منظمة، فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على اتخاذ القرارات في أحلك الظروف، والأزمات، لذا تعتبر القيادة الإبداعية مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، فالقيادة الإبداعية هي إحدى الموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق النجاح، وذلك من خلال قدرة القيادة الإبداعية على إحداث التغييرات، التي تؤدي إلى التكيف والانسجام التنظيمي في ظل العولمة وتبعاتها المعقدة، إن تكريس مفاهيم الإبداع في العلميات القيادية في شركات الاتصالات من شأنه تنشيط هذا القطاع الهام بما يخدم هذه الشركات نفسها بصورة خاصة ويزيد من تشغيل العاملين وإنعاش الاقتصاد الوطني بصورة عامة. كما تساهم الدراسة الحالية في زيادة المعرفة حول كل من القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، والعلاقة بينهما، إضافة إلى أنها تسهم في توسيع دائرة المعرفة وتزويد المكتبة العربية بمراجع جديدة في مجال القيادة الإبداعية إضافة إلى تناولها ابعاد القيادة الإبداعية متمثلة (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادأة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع) وأثرها على إدارة الأزمات بمراحلها المتمثلة (إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط).

من هنا تنبع أهمية الدراسة بالتعرف على واقع القيادة الإبداعية في شركات الاتصالات وأثرها على إدارة الأزمات فيها، وتقسم أهمية الدراسة إلى

أولاً: أهمية علمية (نظرية) وتكمن أهميتها في الجوانب التالية:

1. أنها تناقش موضوعين هامين هما: إدارة الأزمات والقيادة الإبداعية.
2. تزداد أهمية هذه الدراسة كونها تثري البحوث في القسم، والمكتبات، وقواعد البحوث المحلية.

ثانياً: أهمية عملية وتكمن أهميتها في الجوانب التالية:

1. إمكانية تقديم المساعدة للقادة في شركات الاتصالات للتعرف على فاعلية القيادات الإبداعية في فنون إدارة الأزمات.
2. إمكانية تقديم المساعدة للقادة في شركات الاتصالات للتعرف على إدارة الأزمات والإلمام إيجابياتها وسلبياتها والتعامل معها بكفاءة وفعالية لتقليل الضرر الناجم، وفي ضوء ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات لزيادة فعالية إدارة الأزمات.

1-4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات، وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية من خلال ما يلي:

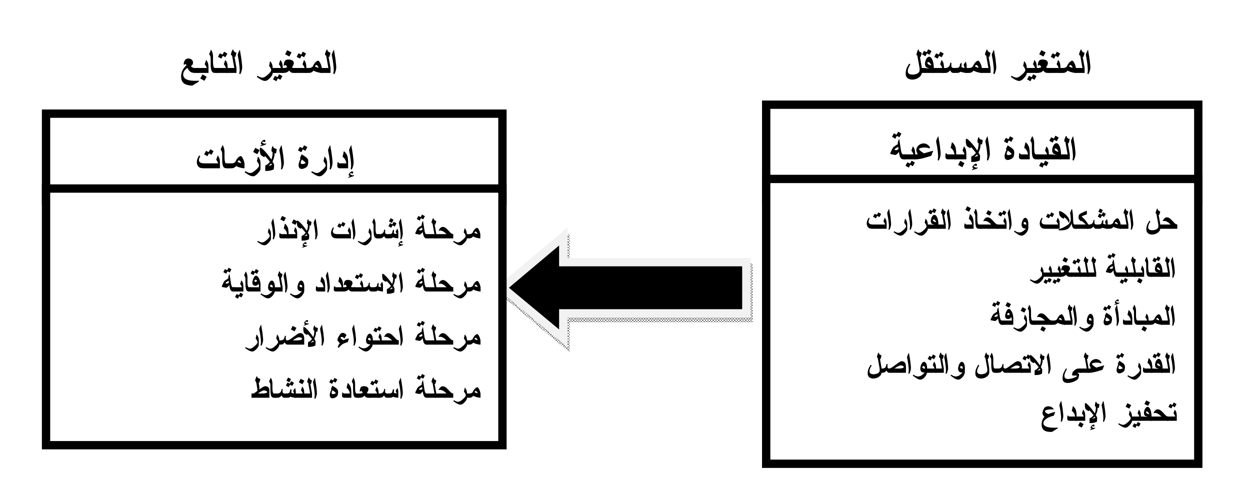
1- التعرف على مستوى القيادة الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية.

2- التعرف على مدى فاعلية إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

3- التعرف على أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

1-5 نموذج الدراسة:

لغرض توضيح التوافق بين مشكلة الدراسة واهدافها، وفي ضوء مراجعة الدراسات ذات الصلة، فقد تم صياغة نموذج الدراسة والذي يوضح التصورات للعلاقة بين القيادة الإبداعية في شركات الاتصالات وإدارة الأزمات، وقد قام الباحث بتطوير النموذج ليظهر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة والذي يحاول قياس أثره على المتغير التابع في هذه الدراسة وكما هو في الشكل(1).



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة إلى دراسة (Jarvis,2015؛ عابدين، 2012)

6-1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

- ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحل المشكلات واتخاذ القرارات على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقابلية للتغيير على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمبادأة والمجازفة على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة على الاتصال والتواصل على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الإبداع على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

7-1 التعريفات الاصطلاحية:

القيادة الإبداعية: هي القدرة على إيجاد أفكار جديدة عن طريق القائد أو العاملين معه أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار والأخذ بالفكرة المفيدة وتطبيقها، لإثارة حماس وإبداع الآخرين (قنديل، 2010).

حل المشكلات واتخاذ القرارات: موقف ناقص ومحير يواجه الطالب ويثير اهتمامه نحوه، والذي يحتوي على معيقات تقف في وجهه للوصول إلى الهدف المنشود. أما حل المشكلات فعرفها على أنها قدرة الفرد على إعطاء بدائل تساعده على مواجهة العقبات التي تقف سداً بينه وبين تحقيق الهدف المرجو(أبو عقيل، 2013).

القابلية للتغيير: قابلية الشركة بتغيير طرق تقديم الخدمات وتحديث الأجهزة المستخدمة بها وأن تكون مرنة في عملية التغيير(جلاب، 2011).

المبادأة والمجازفة: هي حب المغامرة والابتعاد عن الخوف في تبني أفكار جديدة (فتاش، 2015).

القدرة على الاتصال والتواصل: أي مهارات الفرد على تفاعل مع الآخرين ومشاركة المعلومات فيما بينهم (فرج، 2009).

تحفيز الابداع: هو حل المشكلات بطريقة بديهية والتكيف مع التغيير الحديث بسرعة على أنها ظاهرة طبيعية (الأخضر، 2011).

إدارة الأزمات: هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمة المنبئ بحدوثها(زويلف، 2015)، وتتضمن إدارة الأزمات الابعاد الآتية:

مرحلة إشارات الإنذار: وهي المرحلة الأولية التي يتم إرسال تحذيرات قبل وقوع الأزمة أو أعراض تدل على حدوثها وبالتالي لا تجد من يعطي أي اهتمام لهذه الإشارات(المالكي، 2013).

مرحلة الاستعداد والوقاية: إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمنظمة، حيث أنه من الصعب ان تمنع حدوث شيء ما لم تتنبأ به، وعليه فانه يجب على المنظمات أن يتوفر لديها استعداد كافي للوقاية منها، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها(الهدمي، 2009).

مرحلة احتواء الأضرار: وذلك بإعداد وسائل للحد من الأضرار ومنع انتشارها لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، حيث يتم احتواء الأزمة باستيعاب نتائجها والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها، ومعالجة إفرازاتها ونتائجها(Coombs ,2012)

مرحلة استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة اختبرت بالفعل سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل، كما تتضمن إعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه في الماضي من خلال التعلم المستمر والذي يعد أمر حيوي باستخلاص الدروس التي تم الاستفادة منها من كارثة أو أزمة (المالكي، 2013).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتضمن هذا الفصل عرض للإطار النظري الخاص بالدراسة الحالية والتي هدفت للتعرف على أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية، وذلك على النحو الآتي:

2-1 الإطار النظري.

المبحث الأول: القيادة الإبداعية.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.

2-2 الدراسات السابقة.

الدراسات باللغة العربية.

الدراسات باللغة الأجنبية.

ملخص الدراسات السابقة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

2-1 الإطار النظري

2-1-1 تمهيد:

تعتبر القيادة الإبداعية أحد أشكال السيطرة التي تعتمد بمجملها على الصفات الشخصية للفرد القيادي، فلا يمكن اعتبار أن كل رئيس قائد، فالرئيس يستمد منصبه من قدرته القانونية وشهاداته العلمية غير أن القائد يعتمد على شخصيته في تحقيق أهداف التابعين له، وتعتبر القيادة أكثر الأدوات المستخدمة للتوجيه بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة والسير بالعاملين إلى زيادة روح الإنتاجية والكفاءة لديهم.

كما يشير مفهوم إدارة الأزمات إلى الآلية التي يتم التغلب على الأزمات بأسلوب إداري علمي وحصول اقل ما يمكن من الخسائر الناتجة عن الأزمة، فهي عملية التأهب والاستجابة لحدث سلبي يمكن التنبؤ به وذلك لمنعه من التفاقم بشكل أكبر، وذلك للحيلولة من الوقوع في مخاطر جمّة، وتقليل الخسائر الى أقل أقليياتها بحيث تستطيع إدارة الأزمات تنفيذ الإجراءات للسيطرة على الضرر واستعادة ثقة المجتمع المحيط ما بعد الأزمة.

مما سبق تبين ان هناك واضحا في التطور الملحوظ على الصعيد العالمي، وهو أن شركات الإنترنت ومزودي خدمة الكابلات وشركات تصنيع المعدات، باتوا شركاء ومنافسين جددا لشركات الاتصالات، وأدى ذلك إلى سيناريو غريب، حيث تتنافس هذه الشركات بشدة للسيطرة على نفس العملاء كشركات الاتصالات التقليدية، ويخلق هذا بدوره جوا تنافسيا تزداد شدّته ويصبح أكثر تعقيداً بكثير في الوقت ذاته، ومع ذلك، يبدو أن المنظمات قد قاومت هذا الاتجاه حتى الوقت الراهن.

كما ترتبط العديد من المخاطر التي تواجه هذا القطاع في جميع أنحاء العالم بموازنة حاجتها لتظل قادرة على المنافسة من خلال عروض الخدمات الجديدة، والشركات الاستراتيجية وخفض التكاليف، بينما تقاوم الأخطار الاقتصادية المتمثلة بالتراجع ودخول منافسين جدد في السوق في آن واحد.

المبحث الأول– القيادة الإبداعية:

2-1-2 القيادة الإبداعية

تسعى جميع المجتمعات والمؤسسات إلى تنظيم أمورها في كافة المجالات، ذلك أن التنظيم يعتبر من أهم سمات النجاح، ومع تشعب المجتمعات وزيادة دورها وتعدد أعمالها وسعيها الدائم لتطوير علاقاتها الداخلية والخارجية، ويجب على المجتمعات والمؤسسات الحاجة لإيجاد قيادة واعية تتقبل التغيرات المستمرة والظروف المتجددة وتواكب سرعة التطورات والحاجات المهمة للمنظمة، وهذه الأمور لا تتحقق إلا بوجود قيادة إبداعية قادرة على تنظيم وتفهم كل هذه الأمور.

وتعتبر القيادة الإبداعية حافزاً للانجاز الجماعي والثقافي – شكل من أشكال ذكاء الجماعة (Swarm Intelligence) (Mabry,2016) والذي يولّد سلسلة متصلة من النشاط الإبداعي الذي يسمح بالتكيف، والاتصال، والربط، وتجميع الموارد، حتى يتسنى أن نكون أقل حدة، وأقل ضعفاً، وأقل صعوبة. ان القيادة الإبداعية تجعل العاملين وكلاء للتغيير بدلا من أن يكونوا وكلاء للوضع الراهن (الزامل، 2017). وفي جهودهم الرامية للاستفادة برؤيتهم عن القيادة الإبداعية، عملت (Shona Smith) و(Dana Henriksen) على إعادة التفكير في قيمة الفشل كعنصر ضروري من الإبداع، ليس فقط في مجالات الفنون والتصميم ولكن أيضا السياسات العامة والممارسات المؤسسية. كما وتدرس (Leslie Gates) الدور الذي يقدم للطلاب خيارات (وبالأساس، سلطة مشتركة) والمزيد من الفن ويعيد المعلمون التفكير بمناهجهم الدراسية وممارساتهم التدريسية باعتبارها وسيلة للتغيير في تدريس القرن الواحد والعشرين. كما تكتشف (Sarah Scott Shields) ان تكامل الفنون على أساس كونها وسيلةً للتغيير في عرضها عن "علامات" تعليم الفن لتخصصات التعليم الابتدائي والتي تقدم عدسة للفنانين والمعلمين والباحثين لإعادة التفكير وإعادة تعلم النماذج الأفضل في تعليم الصفوف والتي يتم إهمالها .(Rolling,2016)

أولاً: مفهوم القيادة الإبداعية

تعتبر القيادة الإبداعية من أهم صفات القائد المتميز والناجح، الذي يساهم بالمقدرة على تهيئة المناخ التنظيمي بطريقة إبداعية تخلق بيئة قادرة على الابتكار وإدراك نقاط تميزها وقوتها، سواء كان ذلك على مستوى المنظمة، حيث يمكن قياس مدى نجاح المنظمة من خلال المعاملة القائمة ما بين القائد القيادي والأفراد، فكلما زادت كفاءة القائد زادت فرصة تحقيق الأهداف والنهوض بالمنظمة بطريقة مبدعة، ذلك ان القيادة الإبداعية تتميز بالمرونة والتجدد والأصالة في إيجاد حلول مبدعة (الفهيدي،2009) .

ويمكن أن نعرف القيادة بأنها: مقدرة شخص معين على التأثير بالآخرين، وجعلهم يتقبلون أفكاره طوعيًا دون إلزام قانوني، وذلك لإيمانهم التلقائي بهذا القائد وقدرته على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم (القريوتي، 2000).

ويعرف جاد الرب (2012) الإبداع بأنه: توفر مهارات التفكير المختلف التي يتم التوصل من خلالها إلى أفكار جديدة مبتكرة تمامًا.

ويعرف Mabry (2016) الإبداع بأنه: المقدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات، وإيجاد حلول لها، باستخدام أساليب علمية ترتكز على أفكار عميقة واكتشافات جديدة.

وعرفها الغامدي (2013) بأنها: القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج ما هو جديد من خلال الأفراد والوسائل التقنية لتحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة.

كما عرفها Sohmen (2015) بأنها: القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة.

وعرف العضايله وأبو سمهدانه (2014) القيادة الإبداعية بأنها: عملية لابتكار الرؤية، وصياغة الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية، واستنهاض الهمم للعمل.

وعرف (2015) Peterson القيادة الإبداعية بأنها: أي فكرة أو اقتراح يسهم في زيادة الإنتاج للمؤسسة.

ونتيجة لما سبق عرف الباحث القيادة الإبداعية بأنها القدرة على السير برؤى وتوجهات المنظمة بطريقة مبتكرة وفريدة تضمن تحقيق النتائج والأهداف وزيادة الإنتاجية.

ثانياً: أهمية القيادة الإبداعية

تتمثل أهمية القيادة الإبداعية بكونها باتت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في ظل التطورات والتغيرات المستمرة التي تؤثر على المجتمعات والمؤسسات، وتتمثل أهمية القيادة الإبداعية بكونها تنمي المهارات الإبداعية والتفاعلية لأفراد المجتمع أو المنظمة لتحثهم على العصف الذهني وابتكار أفكار جديدة، وتبرز أهمية القيادة الإبداعية بزيادتها من جودة القرارات التي تُصنع لحل المشكلات وتحقيق الأهداف، وتهيئ البيئة النشطة التي تنمي وتدعو إلى التميز والأصالة (Sohmen,2015).

لا تقتصر حاجة المنظمات للقادة الأكفاء، بل تحتاج هذه المنظمات إلى أحلال الأسلوب التقليدي الشائع في العديد منها بإدارة تتحلى بالابتكار وتزرعه وتنميه في المنظمة، وقد بات ذلك ضرورياً وحتمياً في كافة منظمات الأعمال العامة والخاصة لتطوير الخدمة وتحسين الجودة، لذلك لا بد من وجود قيادة إبداعية ديناميكية مستمرة بفاعلية لإنعاش وتحسين القيادة داخل المنظمة، وتعد القيادة الإبداعية وظيفة ومطلب إستراتيجي وذلك للأسباب التالية (ساعد، 2016):

1. تنمي القيادة الإبداعية المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال العصف الذهني.

2. تزيد القيادة الإبداعية من جودة القرارات التي تصنع لمعاجلة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية.
3. إن الإبداع في القيادة يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو العملاء، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للاقتراحات تتضمن حوافز واحتفالات لتكريم المتميزين أفراداً وجماعات.

ثالثاً: سمات القيادة الإبداعية

تتسم القيادة الإبداعية بالحساسية للمشكلات وتتمثل بالقدرة على مواجهة المشكلات التي تحتاج إلى حل، وتعتبر هذه السمة من أهم السمات الإبداعية للقادة كذلك وتتسم القيادة الإبداعية بالمثابرة وهي قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والتوجه للأعمال التي فيها تحدٍ وصبر وتتسم بالمبادرة التي تعتبر سمة من السمات الإبداعية ومبدأً إدارياً هاماً وهو القدرة على الإبداع والابتكار السريع في مختلف المواقع وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات. وإحدى سماتها أيضًا الطرافة والغرابة وتنبع هذه السمة من كون الإبداع يدرك بالحدس صفة لا تتوفر لدى المتملقين الذين يتقنون فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعا في كسب رضى رؤسائهم، وفيما يلي عرض لبعض السمات الواجب توفرها في القيادة الإبداعية (الغامدي، 2013):

1. الحساسية للمشكلات: وتتمثل الحساسية للمشكلات في قدرة الفرد على إكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالقائد المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات أحساساً مرهفاً.

2. المثابرة: ويقصد بها هنا قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج والاستمرار في العمل للوصول إلى الحلول الجديدة والمبتكرة لحل المشكلات، ويكون القائد الإبداعي محب لروح المخاطرة، ومستقل ومثابر وعالي الدافعية ومطلع على الآراء الإبداعية الجديدة والمتطورة.

3. المبادرة: من أهم سمات القيادة الإبداعية هي المبادرة وهي مبدأ إداري هام يدل على القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات، ويتبنى المبدعين، ويجد المنافسة الصحية والشريفة، ولا يقتل روح الحماس لدى العاملين بأساليب القمع والغيرة المهنية.

4. الأصالة: وتعني الأصالة قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة والمدهشة التي تثير الانتباه، وتكون نادرة ولم يسبقه أحد إليها، وهي إنتاج غير مألوف، ويوصف أصحاب الأصالة المرتفعة بأنهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في حلول وأفكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون.

رابعاً: أساليب القيادة الإبداعية

تتعدد أساليب القيادة الإبداعية بحسب طبيعة المجتمع أو المنظمة ومنها (Mabry,2016):

- **أسلوب القيادة المشتركة:** يقوم هذا الأسلوب في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار وتحفيز العاملين على تأدية وظائفهم للوصول إلى نجاح المنظمة وتفوقها
- **أسلوب القيادة بالأهداف:** ويركز هذا الأسلوب على تسلسل لمجموعة خطوات تبدأ بتحديد الأهداف المراد الوصول اليها، وتنتهي بالموافقة على تنفيذها وانجازها.
- **أسلوب القيادة التطويري:** ويتمثل بقدرة القائد على استشراف المستقبل ومواكبة التطورات والمستجدات ومعرفة الحاجات المستقبلية.

خامساً: خصائص الإبداع في العمل القيادي:

ذكر (الدكان، 2011) الخصائص التالية للإبداع في الحقل القيادي:

- الانفتاح نحو التغيير.
- الرغبة في معرفة المشكلات والقضايا الداخلية.
- القدرة على التحكم في البيئة المحيطة للسيطرة على محددات الإبداع.
- القدرة على التحدي وتحمل المسؤولية.
- احترام اختيارات الغير.
- حب التعلم واستخدام الثقافة.
- التوجه نحو المستقبل.

سادساً: صفات القائد المبدع كما ذكرها (خير الله ،2009)

يمتاز القائد المبدع بعدة صفات أبرزها:

- الاتجاه إلى التفكير والتأمل والإبداع.
- الاهتمام بتجميع البيانات وتحليلها وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير.
- الوضوح التام للرؤية ورسالة المؤسسة أو المنظمة التي يقودها.
- الإبداع والابتكار وامتلاكه للثقافة العالية المتجددة والمتنوعة التي تشحذ العقل والفكر
- النظرة العميقة ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل.

سابعاً: أبعاد القيادة الإبداعية:

1- حل المشكلات واتخاذ القرارات:

إدراك وجود مشكلة أو حاجة أو عناصر ضعف في البيئة، وإدراك أوجه الضعف في المواقف المختلفة مما يزيد من فرصة البحث فيه (جروان،2002).

يعود الاهتمام بحل المشكلات إلى العقد الثاني من القرن العشرين، عندما بدأ ثورندايك thorndik تجاربه المبكرة على القطط، ثم أعقبه كوهلر Kohler بإجراء تجاربه على الشمبانزي. وكان الاتجاه السائد آنذاك ينظر إلى حل المشكلات على أنه عملية تعلم عن طريق التجربة والخطأ (جروان، 2002).

وتحدث المشكلة عند وجود حالة من الخلل في التوازن المعرفي والانفعالي، الذي يستثير الفرد للبحث عن حلول تعد ضمانة لتوازنه المعرفي والانفعالي، من خلال عملية تُمثل لها، ودمج في المخزون المعرفي؛ لتشكل خبرة ذاتية، يمكن توظيفها كما هي في المواقف المشابهة، أو تعديلها أو حذفها من إجراءاتها، أو الابتكار عليها في مواقف أخرى. ويتطلب حلها القيام بأنشطة عقلية محددة، تتضمن النشاط العقلي ومعالجة المعلومات التي تشكلت مدخلاتها في الذاكرة القصيرة، وذلك بعد الحصول على المعلومات الضرورية واستدعائها من الذاكرة طويلة المدى التي تخزن كم هائل من المعلومات والمعارف التي قد نحتاجها أثناء حل المشكلات (سعيد، 2008).

وعرف العتوم (2004) المشكلة على أنها سمة طبيعية تواجه الإنسان والتي تمثل عائق يواجهه ويمنعه من تحقيق أهدافه والذي يعمل على خلق حالة من التوتر والحيرة تدفعه إلى البحث عن آليات تقليدية واستراتيجيات عملية للتخلص من هذه الحالة.

ويرى روبنشتاين (المشار إليه في الموسوي، 2015) الذي عرف المشكلة على أنها عبارة عن موقف يواجه الفرد، ويتطلب حلاً، مع وجود عوائق في الطريق الذي يؤدي إلى الحل، أو هي كل ما يعترض سبيل الفرد التكيفي. فأنها تنشأ عندما يدرك الفرد العناصر التالية:

1) حالة ابتدائية أو الوضع الراهن: ومثل هذا الوضع غير مرغوب فيه للفرد يدفعه إلى التخلص منه.
2) هدف يرغب في تحقيقه أو الحالة النهائية: وهي الحالة التي يسعى الفرد إلى الوصول إليها.
3) مجموعة استراتيجيات: وهي الوسائل والإجراءات التي يلجأ إليها الفرد للانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المنشود.

وتعد استراتيجية حل المشكلات من الاستراتيجيات الفاعلة في التدريس والتدريب؛ لأنها تساعد الطلبة على إيجاد الحلول بأنفسهم من خلال البحث والتنقيب والتساؤل والتجريب. كما تساعدهم على تحليل وتنظيم أفكارهم في المواقف غير التقليدية، وتعودهم على مواجهة المشكلات التي يواجهونها في مواقف مشابهة بثقة واقتدار (زيتون، 2004).

وأعطى جابر (2008, 230) تعريفاً لحل المشكلة بأنها "مقاومة الأفكار الجديدة، وتقويمها بمعايير مسبقة مصحوبة بالحاجة للقوة وخفض القلق والغموض ورفض كراهية الأشخاص والجماعات التي لا تشاركه أفكاره".

وعرف العتوم (2004) سلوك حل المشكلة على أنه سلوك منظم يسعى لتحقيق هدف معين من خلال التفكير واستخدام استراتيجيات وطرق تساعد الناس على التخلص من مشكلاتهم. وحل المشكلة (هي عملية معرفية تفكيرية تسعى إلى تخطي العوائق التي تعترض هدف الفرد أو توصله إلى الحل الذي يزيل المشكلة).

أما جيتس وآخرون (المشار إليه في الزغول والزغول، 2009) عرفوا حل المشكلة بأنها: حالة يسعى خلالها الفرد للوصول إلى هدف يصعب الوصول إليه بسبب عدم وضوح أسلوب الحل أو صعوبة تحديد وسائل وطرق تحقيق الهدف، أو بسبب عقبات تعترض هذا الحل وتحول دون وصول الفرد إلى ما يريد.

وعلى اعتبار أن القدرة على حل المشكلات هي واحدة من القدرات الأساسية المرتبطة بالمرونة فقد عرفها شارما (Sharma, 2015) على أنها عملية معرفية سلوكية ذاتية يحاول الشخص تحديد أو اكتشاف حلول فعالة لتكيف مع الوضع الإشكالي المحدد وجهته في سياق الحياة اليومية.

وتشير القدرة على حل المشكلات إلى إمكانية الفرد وقدرته على اشتقاق مجموعة النتائج ضمن المقدمات المعطاة له، وقيامه بالتغلب على أية عقبات وصعوبات تواجهه في المواقف الاجتماعية أو التعليمية، ويتقدم الفرد خلال الحل من الحقائق المعروفة لديه للوصول إلى الحقائق المجهولة التي يرغب باكتشافها، ويتم من خلال مجموعة عمليات معقدة وتشمل على: التحويل والمعالجة والتنظيم والتحليل والتركيب والنقد ومن ثم تقويم جميع المعلومات المتوفرة له وربطها بالمعارف والمهارات والخبرات السابقة (الزهراني، 2015).

وتعد القدرة على حل المشكلات من الموضوعات الأساسية في مختلف مجالات الحياة المعاصرة، سواء في التربية والتعليم، أم في مجال الأعمال والصناعة والتجارة، حيث أصبحت القدرة على حل المشكلات ضرورة ملحة في كل زوايا النشاط الإنساني، وهي تعني القدرة على الانتقال من المرحلة الأولية في التعامل مع المشكلة إلى المرحلة النهائية التي تشكل الهدف المراد تحقيقه (نوفل وعواد، 2011).

2- القابلية للتغيير

تواجه المنظمات في عملها مواقف كثيرة تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي لمواكبة التحديات التي تواجهها في عملها، ويمكن القول أن هذه المواقف إنما هي داله لقوى البيئة الخارجية التي تفعل في الميدان، وتكون في اتجاهين الأول يتمثل في استجابة المنظمات للتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية التي تدفعها إلى إحداث تغييرات جوهرية أو طفيفة في ثقافتها أو هياكلها التنظيمية، والثاني يتمثل في الحاجة إلى التغيير كخطوة استباقية اتجاه حركية بعض التغيرات الخارجية أو أثارها المحتملة في مكونات بيئتها الداخلية (جلاب، 2011).

ويعد نجاح المنظمات واستمرارها يتوقف على قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغييرات في بيئتها وتتطلب عملية التأقلم مع هذه التغييرات البيئية إحداث التغيير التنظيمي الملائم سواء كان التغيير في التقنية المستخدمة أو في الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات. ومن الطبيعي أن تثير عملية التغيير التنظيمي مهما كان حجمها ومستواها في المؤسسات مواقف وردود أفعال العاملين بها هذه المواقف التي من شانها أن تكون محفزاً ودافعاً لعملية التغيير أو معوقا يقف في وجه التغيير (فتاش، 2015).

تتطلب عملية التغيير وجود مجموع من العوامل التي تساعد في نجاحها والتي منها (Spreitzer, 2007):

- دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة لجهود التغيير مما يساعد على الاستمرارية، وتحقيق النتائج المترتبة على التغيير.
- توفير المناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية التي تدعم وتعزز عملية التغيير.
- تنفيذ التغيير من خلال أفراد يمتلكون مهارات فكرية، وإنسانية، وفنية ترتبط بالتغيير، وهم الذين يطلق عليهم اسم خبراء التغيير، والذين قد يكونون من العاملين داخل المنظمة، أو خارجها.

3- المبادأة والمجازفة:

هي الاستعداد للمبادرة من خلال تبني الأفكار والأساليب غير المألوفة وتقبل المخاطر الناتجة عن هذه الأفكار، والاستعداد لمواجهة مسؤولياته بناءً على ذلك (خير الله،2009).

والمقصود هنا أبعاد الفرد أو الموظف داخل المنظمة عن الخوف من الفشل ويعزز لديه روح المغامرة والمجازفة والتي يمكن أن تقوده إلى التمييز والتفرد فكثير من النجاحات الكبيرة كانت مسبوقة بتجارب فاشلة (فتاش، 2015).

ويعد شقورة (2012) التحدي من العناصر المهمة التي تشجع على الابداع كون شعور الفرد بالتحدي من اجل تقديم شيء جديد لما يحتويه التحدي من روح المجازفة، كما ان حرية الفرد في العمل وعدم التقييد بالروتين والانظمة والتعليمات التي تقيد حركة الفرد وتحد من قدرته على التقدم لها اثر على ابداع العاملين، ان الابداع يحتاج الى الموارد المالية والمصادر التي تدخل في عملية تقديم المنتج او الخدمة الجديدة فبدون الموارد تبقى الافكار الابداعية على الرفوف، وان جماعات العمل تلعب دور كبير في دور في الابداع من خلال التعاون بين الافراد والمشاركة في الافكار وحلقات المناقشة والتعاون بين افراد فرق العمل يسهم في تعزيز الابداع، ان كثير من المشرفين والموجهين يهملون الثناء على العاملين لانهم ولا يميزون بين العاملين المبدعين وغيرهم، فالعاملين يحتاجون الى الثناء والتقدير من قبل المشرفين ففي كثير من الاحيان قد لا تكون الحوافز المادية هي العامل الوحيد لتحفيز العاملين انما من خلال الاحترام والتقدير ودعم المنظمة لهم .

4- القدرة على الاتصال والتواصل:

أولاً: الاتصالات الرسمية: وهي ذلك النظام من الاتصالات الذي يخضع لقواعد وإجراءات محددة رسمياً ومثبتة بصورة مكتوبة، وفيه تتدفق المعلومات في المنظمة بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية، أي إنها تلك الاتصالات التي تتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنظمة مثل إصدار المعلومات والأوامر والقرارات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا مثل الشكاوي والاقتراحات وطلب الترقيات (الغزو،2010). وتأخذ الاتصالات الرسمية أربعة اتجاهات في المنظمة هي:

أ- **الاتصالات الهابطة:** هي الاتصالات التي تتدفق من أعلى إلى أسفل، أي من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفله، أو من الرؤساء إلى المرؤوسين وتهدف هذه الاتصالات إلى نقل الأوامر وتعليمات والتوجيهات والقرارات التي تشرح السياسات والأهداف من الإدارة العليا إلى بقية المستويات الإدارية، ويعتبر هذا الاتجاه ضرورياً لممارسة أعمال الإدارة وإرسال الأوامر والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج، وتوضيح نظم وسياسات العمل في المنظمة للمرؤوسين (دليو، 2003).

ب- **الاتصالات الصاعدة:** أي الاتصالات من أسفل لأعلى، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرون إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصالات على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحات وآراء العاملين متبعاً سياسة الباب المفتوح.

ومن خلال ما تقدم تتضح الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي أن طبق بشكل صحيح سيعزز من قيمة ارتباط المرؤوسين في المنظمة ويزيد من إنتاجيتهم وبالأخص حينما يشعرون أن هذه المنظمة جزء منهم يحتويهم ويسمع لهم، وعلى الإدارة تفهم آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية والاستماع لمقترحاتهم وذلك لضمان فاعلية الاتصال وإنجاز الأهداف والبرامج المستهدفة (فرج، 2009).

ج- **الاتصالات الأفقية:** تحدث الاتصالات الأفقية بين الأفراد العاملين على نفس المستوى الإداري في المنظمة، فالاتصال بين رؤساء الأقسام هو اتصال أفقي، وكذلك الاتصال بين الزملاء في القسم أو الأقسام المختلفة هو اتصال أفقي. ويهدف هذا الاتصال إلى التعاون والتنسيق وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين الأفراد من المستوى الإداري الواحد. ويكون هذا الاتصال غالباً بطريقة شفوية مباشرة من خلال اللقاءات والاجتماعات واللجان، أو مرئية من خلال تصرفات أو سلوكيات أثناء العمل يفهم منها الآخرون معاني معينةً (همشري، 2001).

د- **الاتصالات القطرية:** وتعرف أيضاً بالاتصالات المتقاطعة وتحدث هذه الاتصالات عندما يتم الاتصال بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة لزيادة سرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لإنجاز الأهداف بسرعة وبأقل جهد ممكن عبر المستويات الإدارية المختلفة وما فيها من بيروقراطية. ويكون هذا الاتصال مائلاً (ليس عمودياً وليس أفقياً) مثال ذلك أن يتصل أحد الوزراء بأحد مدراء الدوائر في وزارة أخرى دون الاتصال بالوزير الذي يعمل عنده مدير الدائرة (فرج، 2009).

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية: وهي التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية والحفلات والمناسبات الاجتماعية ...الخ (Seiler & Beal, 2005).

5- تحفيز الإبداع

هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل وهي عملية تتضمن النظر إلى الظاهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء وتقوية وشحن المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تقود إلى تحقيق الأهدف أو تسهيل القيام بها، بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل، ومن خلال تحفيز الإبداع يظهر الإبداع الإداري والابتكار وفيما يلي عرض لهما:

الإبداع الإداري: عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل.

الابتكار: وهو عملية إنشاء وتطوير واكتساب وتنفيذ المنتج الجديد، الخدمة الجديدة، العملية الجديدة بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية وبما يضيف قيمة للمنظمة ولأصحاب المصلحة.

3-1-2 المبحث الثاني- إدارة الأزمات:

اولاً: مفهوم إدارة الأزمات

للتغلب على الأزمات في المنظمات لا بد من وجود إدارة لهذه الإزمات تعمل بأسلوب إداري علمي لتلافي سلبياتها بأكبر قدر ممكن (هارون،2016). وتعد إدارة الأزمات إدارة عملية متأهبة للأستجابة لحدث سلبي يمكن التنبؤ به وذلك لمنعه من التفاقم بشكل أكبر، بحيث تستطيع إدارة الأزمات تنفيذ الإجراءات للسيطرة على الضرر واستعادة ثقة البيئة الخارجية للمنظمة.

ويشير (فرحي،2016) إلى إن مفهوم إدارة الأزمات يتكون من لفظين: الأول هو لفظ إدارة مشتق من الفعل أدار الذي يأخذ معنى الإدارة والقيام بالأعمال والنشاطات المختلفة عامة كانت أم خاصة، كما يعني تنفيذ الأعمال عن طريق التخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم لتحقيق هدف محدد. كما يعني ذلك النشاط الذي يسعى إلى تحسين استخدام وتنفيذ الأعمال ويمكن تلخيص وظائف الإدارة في التخطيط والتوجيه والتنظيم.

أما لفظ الأزمة فقد تعددت تعاريفه باختلاف التخصصات العلمية ففي المنظور الاجتماعي، تعرف الأزمة على أنها حالة من التردد والغموض وفي الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك والارتياب (يحيى، 2016)، ويرى فرحي (2016) أن الأزمة هي حالة من الإدراك والاضطراب أو الشدة وهي السبب في التحول الذي قد يكون للأحسن أو الأسوء، وفي حين يعرفها Verma & Sehgal (2016) على أنها خلل يؤثر ماديا بشكل مباشر على النظام مما يهدد الافتراضيات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، بينما يصف Coombs (2011) الأزمة على أنها حدث أو مجموعة من الأحداث التي لا يمكن المنظمة التنبؤ بها مما تهدد توقعات الإدارة وأصحاب المصالح فيها وبالتالي التأثير بشكل خطير في أداء المنظمة مما تولد نتائج سلبية.

تقسيم الأزمات التي تواجه المنظمات تبعاً للمحتوى وإمكانية الاستفادة وشدة الأثر ومراحل التكوين والبعد الزمني وكيان الضرر (العزاوي، 2009).

مما سبق يستنتج الباحث وجود عناصر مشتركة حول مفهوم الأزمة التي تتمثل بوجود خلل وتوتر في العلاقات والحاجة إلى اتخاذ قرار فضلا عن عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة ووجود نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ، كما يتضح للباحث أهمية الوقت كقيمة حاسمة للمنظمة في حالة وجود الأزمات.

ثانياً: مراحل الأزمات:

قام Coombs (2012) بتقسيم ابعاد إدارة الأزمة حسب الأساس الزمني إلى: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الاستجابة للازمة، ومرحلة ما بعد الأزمة،

1. **مرحلة الولادة :**هذه المرحلة تبدأ بالظهور على شكل إحساس مبهم في البداية، ويشير إلى خطر قادم، غير محدد المعالم أو الحجم أو المدى الذي سيحققه بسبب نقص وغياب المعلومات حول الأسباب، والمجالات التي ستخضع لها. وتتسم هذه المرحلة بصغر حجمها، وتتركز الصلاحيات غالباً لدى متخذ القرار الذي يكون له دور فعال في التعامل مع الأزمة، وتشخيص مواطن الخلل في الأنشطة لتفاديها (يحيى، 2016).
2. **النمو** :في هذه المرحلة تتوسع الأزمة، وتتنوع ويكون هنالك دعم من ذات الأزمة، وأخرى من خارج نطاق الأزمة استقطبتها لذاتها، وبذلك تتسع في خطورتها نتيجة عدم الانتباه من قبل متخذي القرارات لمرحلة الميلاد. وتبرز الحاجة إلى إدارة محترفة حيث لا تكفي مهارات العاملين لإدارتها.
3. **النضج:** تتصف الأزمة في هذه المرحلة بتقادمها النسبي من حيث الزمن، وضخامة حجمها، مما يعنى قلة خبرة متخذ القرار، وعدم الشفافية، والاستبدادية، ونتيجة لذلك تزداد القوى المتفاعلة، ويتم تدعيم الأزمة بقوى تدميرية بسبب المناخ المناسب لها. وبذلك تصل الأزمة إلى حدها الأقصى، وبقوة ثم تبدأ بالانحسار، والتقلص، ويصبح الصدام لا مفر منه (Goel,2009).
4. **التقلص**: يؤدي التصادم بهذه المرحلة للتقليل من قوة الدفع اللازمة، ومن ثم تبدأ بالانحسار، والتقلص، وبذلك تصبح الأزمة كأمواج متتالية ولن تنتهي هذه الأمواج ولن تستقر إلا إذا انتهت الأزمة ودخلت في مرحلتها التالية والأخيرة. فإذا ظلت على حالة عدم الاستقرار تلك، ظلت توجه المزيد من الضربات للكيان الموجود. حقيقة هي ضربات ليست عنيفة، ولكنها تعطى حالة من عدم الاستقرار أو التوازن ولن تنتهي إلا إذا اختفى هذا الكيان، بتولد المرحلة التالية، وهى الاختفاء أو التدهور التام.
5. **الاختفاء أو التدهور:** في هذه المرحلة تتراجع، وتتلاشي مظاهر الأزمة أو أنها تأخذ اتجاهاً سلبياً أي التدهور، وفقاً لمدى تمكن الكيان الإداري من صد الأزمة لإعادة البناء واستخلاص العبر والدروس والتعلم، وغير معرضة للقصر والانتهاء (Yilmaz & Celik, 2016).

وفيما يتعلق بإدارة الأزمات فهو مصطلح يشير إلى النظام الذي تطبقه المنظمات بهدف تجنب الحالات الطارئة قبل وقوعها أو التعامل معها عند حدوثها وذلك بهدف التخفيف والتقليل من الآثار السلبية لهذه الأزمات (Goel,2009) .

ويعرف (Celik & Yilmaz (2016 إدارة الأزمة على أنها مجموعة من الأساليب والأطر التي تساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة تحديات وتطورات وطوارئ معينة.

ويرى العزاوي (2009) أن الهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو منع اتساع نطاق الأزمة التي تقود إلى نزاعات وصدمات وإيقاف الاختلال الكبير الذي قد يحدث نتيجة لخروج الأزمة إلى حالة المواجهة الفعلية.

ويشير كموش (2015) إلى أن إدارة الأزمات هي مصطلح يدل على كيفية تغلب المنظمات على الأزمة من خلال استخدام أدوات علمية وإدارية مختلفة وذلك بهدف تجنب سلبيات الأزمات والاستفادة من إيجابياتها.

ويرى احمد (2010) بأن إدارة الأزمات عبارة عن الأساليب العلمية الإدارية التي تستخدمها المنظمة لمواجهة الحالات الطارئة (الأزمات) وإجراء الاستعدادات اللازمة لها قبل وقوعها، وفي الإطار ذاته فقد عرف (Coombs (2011 إدارة الأزمات على أنها العوامل تصممها المنظمة بهدف مكافحة الأزمات وتقليل الأضرار الفعلية لهذه الأزمات، كما تسعى المنظمة من خلال إدارة الأزمات لمنع أو تخفيف النتائج السلبية للأزمات المتوقعة.

من خلال ما سبق يستنتج الباحث وإجماع الباحثين في المجال الإداري إلى أن الهدف الأساسي من تطبيق المنظمة لإدارة الأزمات هو تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى ، يعرف الباحث إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية ذات طابع خاص تتمثل بمجموعة من الإجراءات الاستثنائية وذلك كنتيجة لاستجابات استراتيجية لمواقف الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، وذلك بهدف إدارة الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدربة تدريبا خاصا في مواجهة الأزمات.

ثالثاً: خصائص الأزمة:

تتسم الأزمة بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها من خلال النقاط الآتية (العمري، 2011؛ Goel,2009):

1. **عنصر المفاجأة:** ومن الأمثلة عليها حالات العنف الطلابي في الجامعات والتي تُحدث مفاجأة، وتتميز هذه الخاصية بأنه لا يمكن التنبؤ بها مسبقاً بوقت حدوثها.
2. **نقص المعلومات:** تتمثل هذه الخاصية من خلال عدم معرفة المتسبب في حدوث الأزمة وحجمها وعدم وجود ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف خلال حدوث الأزمة.
3. **تصاعد الأحداث:** سرعة الأحداث التي تمر بها الأزمة مما يصعب عملية اتخاذ القرار.
4. **فقدان السيطرة:** وقوع جميع أحداث الأزمة خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته.
5. غياب الحل الجذري السريع.

رابعاً: أبعاد إدارة الأزمة Crisis Management Phases

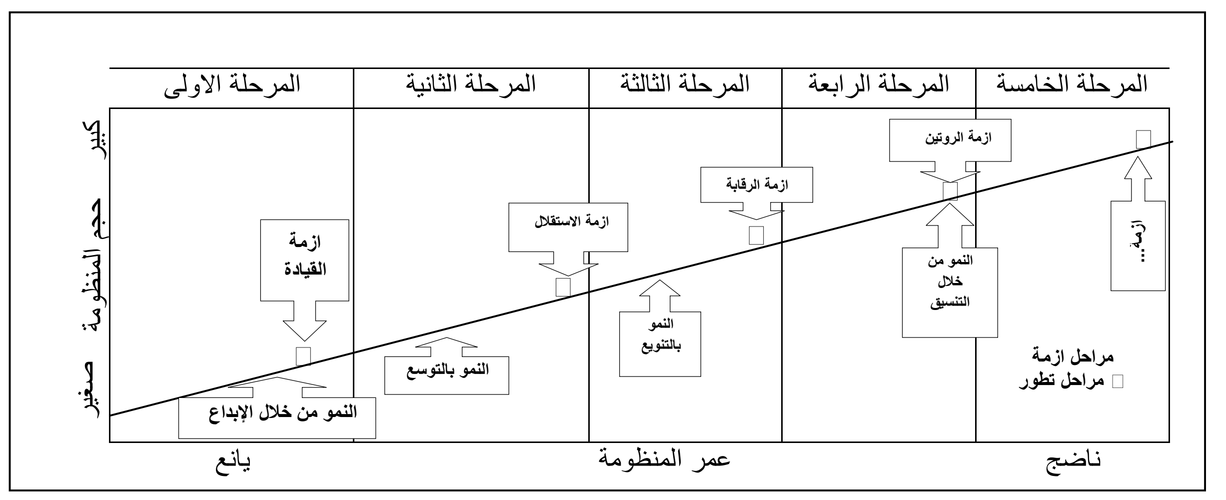
ذكر الهدمي (2009)، والمالكي (2013) ابعاد الازمة كالآتي:

- **مرحلة إشارات الإنذار:** وهي المرحلة الأولية التي يتم إرسال تحذيرات قبل وقوع الأزمة أو أعراض تدل على حدوثها وبالتالي لا تجد من يعطي أي اهتمام لهذه الإشارات.
- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمنظمة، حيث أنه من الصعب أن تمنع حدوث شيء ما لم تتنبأ به، وعليه فانه يجب على المنظمات أن يتوفر لديها استعداد كافي للوقاية منها، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني.

- **مرحلة احتواء الأضرار:** وذلك بإعداد وسائل للحد من الأضرار ومنع انتشارها لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، حيث يتم احتواء الأزمة باستيعاب نتائجها والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها، ومعالجة إفرازاتها ونتائجها. وتصل قمة النجاح في المعالجة إلى استغلال الأزمة في إحكام السيطرة على الكيان الإداري، وتحفيز مشاركة أفراده وزيادة انتمائهم وولائهم وبالشكل الذي يعظم من إنتاجيتهم، وكذلك حشد كل القوى من أجل الإصلاح، واستنهاض الهمم من أجل المشاركة في احتواء الأضرار الناتجة عن الأزمة.
- **مرحلة استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة اختبرت بالفعل سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل، كما تتضمن إعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه في الماضي من خلال التعلم المستمر والذي يعد أمر حيوي باستخلاص الدروس التي تم الاستفادة منها من كارثة أو أزمة بغض النظر عن طريقة إحساس الإنسان بها بحيث يجعل هذا الشخص بالتفكير بمعاناة الغير ويتصور نفسه أو من يحب يمر بهذه التجربة ويحاول أن يتفاداها.

خامساً: دورة حياة إدارة الأزمة

تتجسد دورة حياة إدارة الأزمة في خمسة مراحل تلي كل مرحلة أزمة وعند تجاوز تلك الأزمة تنتقل إلى المرحلة التالية. اعتمادا على ذلك فأن حياة المنظمة هي سلسلة من فترات التطور التي تتخللها سلسة من الأزمات تفصل بين كل مرحلة تطورية وأخرى، ونستنتج من نموذج دورة حياة إدارة الأزمة استحالة اعتماد هيكل تنظيمي واحد يخدم المنظمة طول فترة حياتها لان النمو والتطور يولد الاستقرار وان حل الأزمات في مرحلة ما يمهد الطريق لظهور أزمات جديدة في المستقبل(Liu et al,.2017) .



شكل رقم (6) مراحل حياة إدارة الأزمة

Source: Liu, Venkatesh & Yun, 2017: *30-48).*

سادساً: العوامل المؤثرة على إدارة الأزمات ومعوقاتها:

لكي تنجح إدارة الأزمات في أداء عملها يستلزم الأمر بتوافر عدد من العوامل الضرورية ليتمكن مدير الأزمة إنجاز عمله بكفاءة وفاعلية عالية، وأهم هذه العوامل هي: المعلومات والاتصال، مدى وضوح المهام والمسؤوليات، الحوافز المقدمة، التنسيق بين الأقسام والموارد المتاحة، حيث أن المعلومات والاتصال، تتطلب إدارة الأزمات، وجود نظام معلومات أزمة فعال، قادر على تزويد القائمين على إدارة المنظمة بالمعلومات، والبيانات الدقيقة عن الأمور التي يحتمل أن تخلق الأزمة. ولابد أن تتصف المعلومات بالشمول والدقة والسرعة، وذلك للمساهمة في التحليل، واكتشاف نقاط الضعف، بقصد وضع ورسم السيناريوهات للوقاية من الأزمة المحتملة (Pecujlija et al,2017).

وأكد Monden (2014) على أن انسياب المعلومات في ظروف الأزمة يتم في اتجاهين هما: تبادل المعلومات الخاصة بالأزمة بين العاملين في المنظمة، ونقل المعلومات من المنظمة إلى الجمهور وبالعكس، وذلك لشرح أسباب ونتائج الأزمة، وكذلك تحديد الآليات بين مختلف الوسائل المعينة في المنظمات المختلفة. والمنظمات لا تعمل في بصورة مستقلة بل متفاعلة مع المنظمات الأخرى. ويزداد هذا التداخل أو التفاعل أهمية بين المنظمات المعنية بالأزمة وتبادل المعلومات بشكل مرن من شأنه أن يساعد في مواجهة الأزمات.

أما الجمل (2008) يحدد العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، ومعوقاتها من حيث مدى وضوح المهام، والمسؤوليات. فوضوح المهام والمسؤوليات دور فعال في مساعدة متخذ القرار في ظروف الأزمات خصوصاً وأن ضغط الأزمة، واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب، لذا فإن الحاجة لوضوح المهام ستسهل كثيراً من إجراءات معالجة الأزمات المحتملة.

كما أن Pecujlija et al. (2017) يجسد العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات في الحوافز المقدمة، إذ توجد علاقة بين المحفزات ومستوى نجاح إدارة الأزمة، فالمنظمات التي تقدم لمتخذي القرار في الأزمات حوافز، تعطى لهم دافعاً قوياً لتحقيق أداء جيد لاسيما في ظل المخاطر، وأحداث الأزمة التي تهدد وجود المنظمة.

ولأن الأزمة حدث طارئ يهدد المنظمة بكاملها، فلابد من توافر الجهود في سبيل معالجة الأزمة، وذلك بإيجاد نوع من الترابط والتكامل بين مختلف الأنشطة والوظائف داخل المنظمة، من خلال التنسيق بين الأقسام لتسهيل انسياب الموارد البشرية، والمادية، وكذلك المعلومات خصوصاً تجاه الأقسام الأكثر تضرراً وذلك بالسرعة القصوى. ولا شك أن فاعلية إدارة الأزمات في المنظمة ترتبط بفاعلية عمليات التنسيق بين مختلف الأقسام والوظائف لتجنب الأزمة أو معالجتها بأقل التكاليف وفي أسرع مدة زمنية ممكنة (Liu et al., 2017).

كما أن نجاح الإدارة لإدارة الأزمات يتطلب حشد وتعبئة الموارد المتاحة التي تحتاجها عملية مواجهة الأزمة، وتعتمد قدرة المنظمة على تكوين مخزون من الموارد وذلك بإعادة اكتشاف الموارد المتاحة لديها، وعناصر القوة في هذه الموارد التي يمكن أن تمثل ميزة في إدارة الأزمة، بالإضافة إلى قدرتها على التنسيق الجيد، والرقابة لسلوكيات، وتصرفات الأفراد المختلفة داخل المنظمة، وكذلك توحيد الموارد المتاحة لديها سواء البشرية أو المادية بما يحقق الفاعلية القصوى في إدارة الأزمة. ولكن أهم محور في هذه العملية هو حسن اختيار الأفراد الذين سوف تناط بهم مهمة التعامل مع الأزمات، خاصة وأن التعامل مع الأزمات بعدم وجود قدرات يؤدي إلى تفاقمها (Pecujlija et al.,2017).

سابعاً: معوقات إدارة الأزمات:

ومن أهم معوقات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية: المعوقات المتعلقة بالإدارة، كضعف التنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة. والمعوقات المتعلقة بالمعلومات، كإيصال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. والمعوقات المتعلقة بالاتصال، وتتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة التعليمية (القرم، 2008).

تشير الكثير من المتغيرات التي تؤثر وتعكس بشكل مباشر أو غير مباشر مدى اهتمام المؤسسات التعليمية بإدارة الأزمات، وهذه المتغيرات تتفاوت من حيث قوة التأثير فقد تم اختيار أهم هذه المتغيرات وأكثرها تأثيرا والمتمثلة بمدى اهتمام المؤسسات التعليمية بمفهوم إدارة الأزمات وإيجاد نظام معلومات داخلي يوفر المعلومات عن البيئة الداخلية إليها وهو يعكس اهتمامها بإدارة الأزمات، وتوفر لديها القدرة على مواكبة التطورات التي تحدث داخليا وخارجيا. كما إن الإدارة لن تستطيع إن تنظم أولويات أعمالها وأن تتقدم فنيا وتكنولوجيا وان تحدث رد فعل سريع وإيجابيا في ظل تفجر الأزمات والتواجد الفوري – عملياً وإدارياً – إلا من خلال نظم المعلومات دقيقة وصحيحة في الوقت المناسب (الصرايرة، 2011).

ويبرز دور التنسيق للظروف المتأزمة من خلال حشد كافة القدرات الإدارية، والعملية لمواجهتها بالشكل المطلوب، وللاستفادة منها. وكذلك بالنسبة لتطوير خطط الطوارئ فتتمثل بجانبين. الأول: وجود خطط معده، وجاهزة للتطبيق في حال توقع وضع تأزمي معين والثاني: يتمثل بالاستعداد لاتخاذ قرارات محددة عندما تقع ظروف أو أحداث لم يكن مخطط لها مسبقاً أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي. وتتأثر عملية تطوير الخطط بالمركز المالي للمنظمة، وكذلك بمستوى المعلومات وتراكم الخبرات.

4-1-2 المبحث الثالث- العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات:

تساهم القيادة الإبداعية في تهيئة الأفكار والمعلومات لاستخدامها في الوقت والمكان المناسبين، وتزويد متخذ القرار بأفضل طرق مواجهتها، وعن طريق تمكين المنظمات من تحسس المشكلات، وتوظيف المعلومات لدعم حل المشكلات (جاد الرب، 2012).

كما وتعد القيادة الإبداعية هي أساس الإبداع والأبتكار في حل المشكلات وإدارة الإزمات فمن خلال إيمان المنظمات بأهمية الإبداع تسعى هذه المنظمات جاهدة إلى تنميته في الأفراد وتشجيعه وخلق الجو المناسب للإبداع فلا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة خالية من الأزمات الشديدة إلا في وجود قيادة تؤمن بالتطوير والتغيير، فالمنظمات التي تسعى إلى التجديد والتطوير والإبتكار ومواجهة الأزمات فأنها تحتاج إلى قائد تتوفر فيه صفات الإبداع والإبتكار، بل أنه يستطيع أن يبني وينقل تلك الصفات إلى مرؤوسية (ساعد، 2016).

2-2 الدراسات السابقة

ويشتمل هذا الجزء على تلخيص لأهم الدراسات التي استرشد بها الباحث، والتي لها صلة بموضوع الدراسة حيث كانت هذه الدراسات كما يلي:

اولاً: الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة المعاني والخرابشة (2017) بعنوان "أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية "

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (162) موظفاً من العاملين في الكليات الجامعية التابعة للجامعة في إقليم الوسط. واعتمد تحليل بياناتها على: التحليل الإحصائي الوصفي، وكان من أهم نتائجها تبني القيادات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وشعور المبحوثين بمستوى عال من الإبداع الإداري. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، حيث فسر متغير القيادة التحويلية ٢١% من التباين في مستوى الإبداع الإداري وفقاً لقيمة R^2 ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة التحويلية تعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء النوع الاجتماعي.

2- دراسة زويلف (2015) بعنوان" نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر نجاح نظم المعلومات المحاسبية في إدارة الأزمات التي تواجه البنوك التجارية العاملة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أشتملت الدراسة عينة مكونة من (10) بنوك، ولجمع البيانات اللازمة تم تصميم استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة في الإدارات العامة لهذه البنوك .وقد تم توزيع (120)استبانة، اعتمد منها لغايات البحث والتحليل (108 استبانات) وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيا لنجاح نظم المعلومات المحاسبية في كل بعد من أبعاد إدارة الأزمات، كما تبين أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لكل مؤشر من المؤشرات التالية لكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات: جودة المعلومات، وجودة النظام، واستخدام النظام، بينما لم يكن هناك أثراً دالاً إحصائياً لمؤشر رضا المستخدم في هذه المراحل.

3- دراسة العضايله وأبو سمهدانه (2014) بعنوان "جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب."

هــدفت هــذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة المعلومات وأثرهــا في القيادة الإبداعية من وجهــة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، وقد تم استخدام المنهــج الوصفي التحليلي حيث تم تطوير استبانه تكونت من (57) فقرة موزعة على مجالات الدراسة ، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب العينة القصدية حيث تم توزيع (150) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم استعادتهــا وخضعت للتحليل (79) استبانة، وقد تم استخدام أسلوب التحليل الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد والتدريجي وقد بينت نتائج الدراسة ما يلي: أن تصورات العاملين في البنك الإسلامي الأردني لأبعاد جودة المعلومات حصلت على تقدير مرتفع. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات (دقة المعلومات، شمولية المعلومات، وتوقيت المعلومات) في القيادة الإبداعية.

4- دراسة الشهراني، علي بن عايض (2012) بعنوان: "تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في المنظمة المبحوثة، والتعرف على طبيعة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، والوقوف على المعوقات التي تعترض طريق القيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، والتعرف على رؤية القيادة لإعداد القيادات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، وتكونت عينة الدراسة من ضباط قيادة حرس الحدود بمنطقة جازان من رتبة مقدم إلى رتبة لواء والذين يشغلون مناصب قيادية وعددهم (37) ضابطا، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود مركز لإدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة أثر على حسن المواجهة، وأهمية اتباع المنهجية العلمية بتأهيل العاملين لإدارة الأزمات.

5- دراسة عابدين (2012) بعنوان: "تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمات البنوك التجارية الكويتية"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إلى التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الكويتية، إضافة إلى تحديد الفروق بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات التي تعزى إلى متغير (عمر البنك، ورأس مال البنك) وتكونت عينة الدراسة من (190) موظفاً وموظفة من العاملين في المستويات الإدارية العليا، وقد تم تطوير أداة الدراسة لقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الكويتية.

وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام، القسم الأول خاص بالمتغيرات الديموغرافية للأفراد المبحوثين، والقسم الثاني يقيس التخطيط الاستراتيجي وهو مكون من الأبعاد التالية: تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، والتنبؤ، وتشكيل فرق العمل، أما القسم الثالث من الاستبانة يقيس إدارة الأزمات وهو مكون من (4) أبعاد وهي :الوقاية من الأزمات، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتغذية العكسية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات للبنوك التجارية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الوقاية من الأزمات للبنوك التجارية، كذلك أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في احتواء الإضرار للبنوك التجارية واستعادة النشاط للبنوك التجارية في التغذية الراجعة للبنوك التجارية، من جهة أخرى أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات تعزى إلى عمر البنك ورأس مال البنك.

6- دراسة السلمي (2010) بعنوان" نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة" دراسة تحليلية"

هدفت هذه الدراسة إلى طرح تصوّر مقترح لنمط القيادة الإبداعيّة وممارستها من قبل مديري المدارس الثانويّة العامّة بمحافظة جدّة، وقد استخدم الباحث المدخل البحثي الإثنوجرافي الذي يعتمد على الدّراسة النوعيّة في دراسته للظاهرة، وكانت عيّنة الدّراسة من مديري المدارس الثانويّة العامّة بمحافظة جدّة والبالغ عددهم (84) مديراً واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة؛ تضمّنت قياس ثلاثة أبعاد رئيسة، هي: ممارسات البيئة الداعمة ، وممارسة المشاركة ، وممارسة الحفز ، وكانت الاستبانة في صورة مواقف، وتوصّلت الدارسة إلى نمط القيادي المفضل لدى أفراد عيّنة الدّراسة هو نمط القيادة الإبداعيّة ، وفي هذا السياق خرجت الدّراسة التصوّر المقترح لنمط القيادة الإبداعيّة وممارستها لمديري المدارس الثانويّة العامّة بمحافظة جدّة، من حيث أهداف التصوّر ومنطلقات التصوّر المحليّة والعالميّة.

7- دراسة بني خالد (2010) بعنوان "إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية والتعدينية المساهمة العامة (دراسة ميدانية)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على منهجية وواقع إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية والتعدينية المساهمة العامة، وكيفية التعامل مع كل مرحلة من مراحلها في الشركات الاستخراجية والتعدينية المساهمة المدرجة في بورصة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة من المدراء العاملين في الشركات الاستخراجية والتعدينية المساهمة العامة بلغت (42) مديراً، كما وتم تصميم استبانة أداة الدراسة وصياغتها بدقة بعد الرجوع إلى أدبيات الدراسات السابقة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف كبير في توافر متطلبات إدارة الأزمات (وحدة تنظيمية، وقاعدة بيانات عن الأزمات التي مرت بها الشركات المماثلة وهذا الضعف ساهم في أن تعتمد الشركة في أسلوب الفزعة في إدارة الأزمات، وإن أكثر الأساليب استخداما لمواجهة إدارة الأزمات هو التأمين على موجودات الشركة، بالإضافة إلى ضعف الإمداد اللوجستي في الوقت والمكان المناسبين، وكان هناك تباطؤ في اتخاذ القرارات الإدارية أثناء حدوث الأزمة، بالإضافة إلى عدم توفير المتطلبات لمواجهة إدارة الأزمات.

وأوصت الدراسة بإعطاء أهمية كبيرة لتوفير متطلبات إدارة الأزمات وعدم الاعتماد الكبير على أسلوب "الفزعة"، لأنه يفضي إلى نتائج غير مرغوب بها، والاهتمام الكبير بعنصر الوقت لأنه يكون حاسما في معالجة الأزمة، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير بطرائق التنبؤ الكمية والوصفية لأنها تساهم في زيادة فاعلية كفاءة الإدارة في تلافي حصول الأزمة ومعالجتها في حال حدوثها.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة (2015) Jarvis بعنوان " A mixed methods analysis on creative leadership and Missouri school administrators"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق فيما إذا كان مديرو المدارس بولاية ميسوري على استعداد لتلبية مطالب القيادة الإبداعيّة في القرن 21 أم لا، وهذا عن طريق قياس قدراتهم الإبداعيّة وأساليبهم المتطورة وممارستهم القياديّة الإبداعيّة الحاليّة؛ وتكوّنت مجتمع الدّراسة من مديري المدارس من المرحلة الابتدائيّة وحتى الثانويّة في ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية؛ واشتملت عيّنة الدّراسة على (5) من مديري المدارس، و(24) معلّماً، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على اختبار تورانس المختصر للتفكير الإبداعي، واستبيان أساليب الإبداعيّة، واستبيان المناخ الإبداعي، ومجموعة التركيز، وأظهرت الدّراسة نتائج عدّة، من أهمّها: كان المديرون ذوي مستوى ضعيف في الإبداع ، كما كان المديرون يميلون إلى العزوف عن المخاطرة، وكانوا يتّجهون نحو مطابقة التعليمات الإدارية حرفيّاً مع عجز كامل عن القيادة الإبداعيّة؛ كما أن متغيّرات مثل العوامل الديموغرافيّة والسمات المهنيّة مثل العمر والجنس ومستوى التعليم والخبرة العمليّة لا ترتبط إلى حد كبير بالقدرة الإبداعيّة.

2- دراسة (2015) Marshall بعنوان "Rating the cities: Constructing a city resilience index for assessing the effect of state and local laws on long–term recovery from crisis and disaster"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الآليات المستخدمة من الإدارات الحكومية في الولايات المتحدة للتعامل مع الأزمات والكوارث الطبيعية. تكونت عينة الدراسة من (240) من الموظفين الحكوميين العاملين في عدد من الإدارات الحكومية في عدة مناطق في أمريكا. ولاجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات. وقد أظهرت النتائج ان غالبية أفراد العينة يعتقدون ان مرحلة الاستعداد والاكتشاف من المراحل المهمة التي تساعد الإدارات الحكومية في التخفيف من آثار الأزمات الطبيعية والبشرية. كما وبينت النتائج عدم وجود فروق ترجع إلى الجنس أو الخبرة في تصورات الأفراد حول أهمية الاكتشاف كإحدى مراحل إدارة الأزمات ووجود فروق ترجع إلى العمر ولصالح الأكبر عمراً في تصورات الأفراد.

3- دراسة (Othman and Abd Rahman, 2013) بعنوان: Innovative leadership: "Learning from change management among Malaysian secondary school principals"

هدفت دراسة التي تم إجراؤها في ماليزيا تعرف مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية. استخدمت الدراسة المنهجية النوعية حيث تكونت عينة الدراسة من (5) من مديري المدارس الثانوية تم اختيارهم بالطريقة القصدية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المقابلة الشخصية في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا كان متوسطاً بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى إلى الجنس في مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين، ووجود فروق تعزى إلى العمر، ولصالح الأقل عمراً.

4- دراسة (Harwati (2013 بعنوان "crisis management: determining strategies and leadership style for effective outcomes specific "

هدفت هذه الدراسة لمناقشة الأدبيات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات لتفسير ما جاء فيما يتعلق بطبيعة الأزمة، وخطوات إدارة الأزمات بشكل فعال، وبعد مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات النظرية ظهر أن معظم الدراسات السابقة ركزت على فعالية إدارة الأزمات وارتباطها بقدرة المنظمة على تحديد دور أصحاب المصلحة واختيار الاستراتيجيات المناسبة وأسلوب القيادة المناسب.

5- دراسة (Birkland (2009 بعنوان "Disasters, Lessons Learned and Fantasy Documents, Journal of contingency and crisis management"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية خطط إدارة الأزمات أثناء التعرض لأزمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ثم تم تطوير استبانة وزعت على عينة مكونة من (6) مدارس ابتدائية متوسطة وثانوية في مدينة ديترويت أمريكا، وبعد إجراء التحليل الإحصائي تبين عدم فاعلية خطط إدارة الأزمات الموضوعة في المدارس المشاركة إضافة إلى أن المدارس التي تتعرض للأزمة لا تتعلم من خبراتها السابقة.

6- دراسة Elliot (2009) بعنوان "The Failure of Organization Learning from Crisis"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العوامل التي تعوق التعلم التنظيمي في المؤسسات المختلفة من الأزمات، وتعد الدراسة من الدراسات الميدانية التي أجريت الدراسة في اثنتين من المؤسسات التعليمية في ولاية لين وين الأمريكية والتي فشلت في التعلم من أزمات سابقة مرت بها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسستين المشاركتين في الدراسة لم تتعلما من خبراتهما السابقة في التعامل مع ان خطط إدارة لأزمة، والأزمات في هاتين المؤسستين لم تكن فاعلة.

ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة:

يوجد شحة في الدراسات التي تناولت أثر القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات وهنالك العديد من الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت القيادة الإبداعية مثل دراسة العضايله وأبو سمهدانه (2014) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى جودة المعلومات وأثرهـا في القيادة الإبداعية من وجهـة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، والقيادة التحويلية مثل دراسة المعاني والخرابشة (2017) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن.

وقد تباينت أهداف الدراسات ومنها دراسة الشهراني (2012) ودراسة السلمي (2010) التي كان لديها تصور مقترح لنمط القيادة الإبداعية وممارستها، في حين ان دراسة Jarvis (2015) هدفت إلى معرفة استعداد مديرو المدارس بولاية ميسوري لتلبية متطلبات القيادة الإبداعية، ومنها من هدف إلى معرفة مستوى القيادة الإبداعية لـدى مديري المدارس الثانوية مثل دراسة Othman and Abd Rahman (2013).

وقد تباينت الدراسات في أسلوب الدراسة فمثلا دراسة المعاني والخرابشة (2017) اعتمد التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، واختبار(T.test) ، في حين كانت دراسة العضايله وأبو سمهدانه (2014) ودراسة الشهراني (2012) ودراسة Jarvis (2015) ودراسة Birkland (2009) ودراسة عابدين (2012) وكذلك دراسة بني خالد (2010) استخدموا المنهـج الوصفي التحلىلي، واختلفت دراسة زويلف (2015) باعتمادها على أسلوب تحليل المحتوى، ودراسة السلمي (2010) أسلوب المدخل البحثي الإثنوجرافي[1] الذي يعتمد على الدّراسة النوعيّة في دراسته للظاهرة، ودراسة Othman and Abd Rahman (2013) فقد استخدمت الدراسة المنهجية النوعية.

وقد اختلفت عينات الدراسة فكانت اعلى عينة التي تناولت الجامعات مثلا دراسة المعاني والخرابشة (2017) تناولت عينة عشوائية بلغت (162) موظفاً من العاملين في الكليات الجامعية التابعة للجامعة في إقليم الوسط، وكانت اقل عينة للدراسة في دراسة Othman and Abd Rahman(2013) حيث تكونت عينة الدراسة من (5) من مديري المدارس الثانوية تم اختيارهم بالطريقة القصدية.

[1] تعني الإثنوغرافيا الدراسة "الوصفية" لأسلوب الحياة ومجموعة التقاليد، والعادات والقيم والأدوات والفنون، والمأثورات الشعبية لدى جماعة معينة، أو مجتمع معين، خلال فترة زمنية محددة، اذن هو الوصف الدقيق والمترابط لثقافات الجماعات الإنسانية.

رابعاً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى المواضيع ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي جرت في مناطق مختلفة من العالم، سواء الدول المتقدمة أو النامية، فمن الجدير بالذكر أن هذه الرسائل قد ساهمت بزيادة المخزون المعرفي والفكري لهذا الموضوع، ولكن لا بد أن يكون لهذه الدراسة خصوصيتها وأهميتها التي تميزت بها عن غيرها من الدراسات، حيث تنفرد هذه الدراسة بكونها الأولى من نوعها التي بحثت عن أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، كما أنها تناولت قطاع الاتصالات الأردنية الذي يعتبر من أهم محركات الاقتصاد الأردني، كما تساهم الدراسة الحالية في زيادة المعرفة حول كل من القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، والعلاقة بينهما، إضافة إلى أنها تسهم في توسيع دائرة المعرفة وتزويد المكتبة العربية بمراجع جديدة في مجال القيادة الإبداعية إضافة إلى تناولها ابعاد القيادة الإبداعية متمثلة (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادأة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع) وأثرها على إدارة الأزمات بمراحلها المتمثلة (إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 تمهيد:

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم إتباعها للوصول إلى أهداف الدراسة وتتمثل بتحديد المنهج العلمي ومجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة للوصول إلى البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة، وتكون على النحو التالي:

3-1 تمهيد

3-2 منهج الدراسة

3-3 مجتمع الدراسة

3-4 عينة الدراسة

3-5 مصادر جمع البيانات

3-6 صدق أداة الدراسة

3-7 ثبات أداة الدراسة

3-8 وحدة القياس

3-9 الأساليب الإحصائية

3-2 منهج الدراسة:

اعتمد الباحث بهذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم الاستبانة من اجل دراسة أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: كدراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية التي تتكون من (شركة Orange، وشركة زين، وشركة أمنية).

3-3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الاتصالات الأردنية في إقليم الشمال، البالغ عددهم (423) فرداً، والذي تم تقديره بناءً على التقارير السنوية لتلك الشركات واتصالات الباحث مع موظفي الموارد البشرية في شركات الاتصالات.

3-4 عينة الدراسة:

تكونت وحدة معاينة من (180) من العاملين في شركات الاتصالات في إقليم الشمال في الأردن تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع (180) استبانة على موظفي شركات الاتصالات، استرد منها (170) استبانة وبنسبة استرداد (94%) وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (11) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، حيث لم يجب المستجيبون على كثير من فقرات الاستبانة، واستخدام نفس الإجابة لمعظم أسئلة الدراسة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (159) استبانة والجدول رقم (1) يبين الاستبانات الموزعة والخاضعة للتحليل وجدول (2) يوضح حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (1)

يبين الاستبانات الموزعة والخاضعة للتحليل

الرقم	التوضيح	العدد	النسبة
1	عدد الاستبانات الموزعة	180	%100
2	عدد الاستبانات المستردة	170	%94
3	عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل	11	%6
4	عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل	159	%82

جدول رقم (2)

توزيع الأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	80	50.3
	أنثى	79	49.7
	المجموع	159	100.0
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	67	42.1
	من 30 سنة – أقل من 40 سنة	71	44.7
	من 40 –أقل من 50 سنة	19	11.9
	من 50 سنة فأكثر	2	1.3
	المجموع	159	100.0
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط أو أقل	12	7.5
	بكالوريوس	125	78.6
	دبلوم عالي	12	7.5
	دراسات عليا	10	6.3
	المجموع	159	100.0
المسمى الوظيفي	مهندس	52	32.7
	إداري	50	31.4
	خبير	6	3.8
	رئيس قسم	13	8.2
	مدير إدارة	7	4.4
	مدير تنفيذي	1	.6
	مشرف	14	8.8
	قائد فريق	5	3.1
	مدير إقليم	11	6.9
	أخرى	–	–
	المجموع	159	100.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	50	31.4
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	64	40.3
	10–أقل من 15 سنة	36	22.6
	15 سنة فأكثر	9	5.7
	المجموع	159	100.0

يتضح من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (2) ما يلي:

1. بلغ عدد الذكور في العينة (80) بنسبة مئوية (50.3%)، بينما بلغ عدد الإناث (79) بنسبة مئوية (49.7%).

2. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الفئة العمرية (44.7%) للفئة العمرية (من 30 سنة – أقل من 40 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (1.3%) للفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر).

3. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (78.6%) للمستوى التعليمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (6.3%) للمستوى التعليمي (دراسات عليا).

4. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (32.7%) للمسمى الوظيفي (مهندس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (0.6%) للمسمى الوظيفي (مدير تنفيذي).

5. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (40.3%) لسنوات الخبرة (5 سنوات – أقل من 10 سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (5.7%) لسنوات الخبرة (15 سنة فأكثر).

3-5 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على المصادر التالية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعدادها:

1- المصادر الثانوية:

تتمثل بالرجوع إلى الأدبيات المختلفة واستخدام المراجع والمصادر المتوفرة بالمكتبات، وعلى الكتب ورسائل الماجستير والدكتوراه والمجلات العلميةـ وعلى الشبكة العنكبوتية ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف بناء الإطار النظري لموضوع الدراسة.

2- المصادر الأولية:

وتتمثل بجمع المعلومات من مصادرها من خلال استبانة (ملحق رقم 2) التي تم توزيعها على عينة الدراسة بهدف تحليلها إحصائياً بتطبيق برنامج (SPSS) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.

وقام الباحث باستخدام وتصميم استبانة حسب ما تقتضيها متغيراتها، لجمع المعلومات بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

حيث اشتملت الدراسة على ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: هدف هذا الجزء إلى معرفة البيانات الشخصية والوظيفية للمجيبين على أسئلة الدراسة ومنها: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: هدف هذا الجزء إلى فحص فرضيات الدراسة بالاعتماد على الاستبانة التي تكونت من أربعة مجالات على النحو التالي، وخصص للعبارات الخاصة بالمتغير المستقل وأبعاده والذي يتمثل بمجال القيادة الإبداعية، وفيما يلي عرض تفصيلي لها:

البعد الأول: حل المشكلات واتخاذ القرارات ويتضمن (5) فقرات.

البعد الثاني: القابلية للتغيير، ويتضمن (7) فقرات.

البعد الثالث: المبادأة والمجازفة، ويتضمن (5) فقرات.

البعد الرابع: القدرة على الاتصال والتواصل، ويتضمن (4) فقرات.

البعد الخامس: تحفيز الإبداع، ويتضمن (4) فقرات.

الجزء الثالث: وخصص للعبارات الخاصة بالمتغير التابع وأبعاده والذي يتمثل بمجال إدارة الأزمات، وفيما يلي عرض تفصيلي لها:

البعد الأول: مرحلة إشارات الإنذار ويتضمن (4) فقرات.

البعد الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية، ويتضمن (7) فقرات.

البعد الثالث: مرحلة احتواء الأضرار، ويتضمن (6) فقرات.

البعد الرابع: مرحلة استعادة النشاط، ويتضمن (5) فقرات.

3-6 صدق أداة الدراسة:

3-6-1 صدق المحتوى

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة (ملحق رقم 1)، وكان الغرض من ذلك الحكم على مدى صلاحيتها لجمع البيانات من حيث: درجة مناسبة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء الفقرة للمجال، بالإضافة إلى حذف أو إضافة فقرات وإجراء التعديلات المناسبة، وبناء على إجماع غالبية المحكمين، تم تعديل الاستبانة بناء على ملاحظاتهم القيمة، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، وتعديل فقرات الاستبانة بحيث أصبحت (47) سؤال (ملحق رقم 2).

3-6-2 الصدق العاملي

بعد أن طبق المقياس على أفراد العينة المشمولين بالدراسة استخدم أسلوب التحليل العاملي وفقاً لطريقة المكونات الأساسية. بينت نتائج التحليل وجود (9) عوامل (Z) الجذر الكامن (Eigenvalue) لكل منها عن واحد صحيح، وفسرت مجتمعة (63.84) من التباين الكلي لدرجات المقياس كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3)

نتائج التحليل العاملي لأداة الدراسة

العامل	الجذر الكامن	النسبة المئوية للتباين	النسبة التراكمية
1	4.49	9.54	9.54
2	4.46	9.48	19.02
3	4.42	9.40	28.42
4	3.61	7.68	36.10
5	3.46	7.35	43.45
6	3.17	6.74	50.20
7	2.62	5.57	55.76
8	2.12	4.50	60.26
9	1.68	3.58	63.84

3-8 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم إيجاد معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل، جدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل

المجال	الرقم	البعد	معامل (كرونباخ ألفا)
القيادة الإبداعية	1	حل المشكلات واتخاذ القرارات	0.87
	2	القابلية للتغيير	0.70
	3	المبادأة والمجازفة	0.73
	4	القدرة على الاتصال والتواصل	0.85
	5	تحفيز الإبداع	0.77
القيادة الإبداعية ككل			0.90
إدارة الأزمات	1	مرحلة إشارات الإنذار	0.72
	2	مرحلة الاستعداد والوقاية	0.77
	3	مرحلة احتواء الأضرار	0.70
	4	مرحلة استعادة النشاط	0.80
إدارة الأزمات ككل			0.89
الأداة ككل			**0.98**

يظهر الجدول رقم (4) إن جميع قيم معاملات كرونباخ الفا لمجالات الدراسة كان مرتفعة ومقبولة لأغراض التطبيق، حيث أشارت الدراسات إلى أن معيار مقبول معاملات كرونباخ ألفا (0.60).

3-9 وحدة القياس:

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (47) فقرة حيث استخدم الباحث مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس أراء أفراد عينة الدراسة، وتكون بالعبارات التالية: بدرجة عالية جدا(5)، بدرجة عالية(4)، بدرجة متوسطة(3)، بدرجة قليلة (2)، بدرجة قليلة جداً (1)، وذلك بوضع إشارة (صح) إما الإجابة التي تعكس درجة موافقتكم، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية بالتدرج الخماسي، وذلك بهدف تحليل وتفسير فقرات أداة الدراسة كالتالي(سيكاران، 2014):

تم تحديد عمق الاختلاف بين المستجوبين طبقا للمقياس المئوي التالي:

طول الفئة= الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل/ عدد المستويات

طول الفئة =5−1 / 3= 1.33

- 1 أقل من 2.33 منخفضة
- من 2.34−3.66 متوسطة
- ومن 3.67−5 مرتفعة

3−10 الأساليب الإحصائية:

ولتحقيق أغراض الدراسة والتحقق من فرضياتها فقد قام الباحث بالاستعانة بالأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بإدخالها في الحاسوب ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، حيث استخدام الباحث أساليب الإحصاء الوصفي لخصائص المستجيبين باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وبالتحديد فقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

1. **معادلة كرونباخ ألفا:** للتحقق من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها.
2. **اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة**، وذلك باستخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test).
3. **اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor:** واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
4. **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.
5. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** للتعرف على مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.
6. **معادلة الانحدار المتعدد:** للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
7. **التحليل العاملي:** لقياس الصدق العاملي.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

4-1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل على نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على أثر **القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات في إقليم الشمال**، وتم عرض النتائج باعتماد على أسئلة وفرضيات الدراسة، وتكون على النحو التالي:

4-1 تمهيد

4-2 عرض نتائج تحليل مجالات الدراسة

4-2-1 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بأبعـــاد مجـــال القيـــادة الإبداعية.

4-2-2 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عـــن بأبعـــاد مجـــال إدارة الأزمات.

4-3 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

4-2 عرض نتائج تحليل مجالات الدراسة:

4-2-1 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بأبعاد مجال القيادة الإبداعية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة عن أبعاد مجال القيادة الإبداعية، جدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال " القيادة الإبداعية " مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
1	2	القابلية للتغيير	3.73	مرتفعة
2	3	المبادأة والمجازفة	3.72	مرتفعة
3	5	تحفيز الإبداع	3.70	مرتفعة
4	1	حل المشكلات واتخاذ القرارات	3.67	مرتفعة
5	4	القدرة على الاتصال والتواصل	3.65	متوسطة
مجال القيادة الإبداعية ككل			3.70	مرتفعة

يبين رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال القيادة الإبداعية تراوحت بين (3.65 –3.73)، جاء في المرتبة الأولى بعد " القابلية للتغيير " بمتوسط حسابي (3.73) ودرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء بعد " المبادأة والمجازفة " بمتوسط حسابي (3.72) ودرجة تقييم مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة بعد " تحفيز الإبداع " بمتوسط حسابي (3.70) ودرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد " حل المشكلات واتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (3.67) ودرجة تقييم مرتفعة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد (القدرة على الاتصال والتواصل) بمتوسط حسابي (3.65) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة الإبداعية (3.70) بدرجة تقييم مرتفعة.

ولكي يتم إعطاء صورة مفصلة عن مستوى القيادة الإبداعية في الشركات المبحوثة فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة الأفراد المبحوثين على كل بُعد من الأبعاد المتعلقة بمستوى القيادة الإبداعية في الشركات المبحوثة، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الموجودة في الجزء التالي.

- **البعد الأول: حل المشكلات واتخاذ القرارات.**

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد " حل المشكلات واتخاذ القرارات "مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تستكشف الإدارة المشكلات التي تواجه العاملين قبل وقوعها.	3.78	0.91	مرتفعة
2	2	تتفادى الإدارة المشكلات بين العاملين بعدالة.	3.75	0.75	مرتفعة
3	3	تتخذ الإدارة القرارات الناجعة في الوقت المناسب.	3.67	0.77	مرتفعة
4	4	تحرص الإدارة على وضع سياسات داخليّة مرنة تقلل من غياب الموظفين.	3.63	0.82	متوسطة
5	5	تعمل الإدارة على إزالة العقبات التي تواجهها بشكل عصري وحديث.	3.53	0.86	متوسطة
بعد " حل المشكلات واتخاذ القرارات " ككل			**3.67**		**مرتفعة**

يبين الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " حل المشكلات واتخاذ القرارات " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.53–3.78)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على" تستكشف الإدارة المشكلات التي تواجه العاملين قبل وقوعها " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها " تعمل الإدارة على إزالة العقبات التي تواجهها بشكل عصري وحديث " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد" حل المشكلات واتخاذ القرارات " ككل(3.67) وبدرجة تقييم مرتفعة.

- **البعد الثاني: القابلية للتغيير.**

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد " القابلية للتغيير "مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تعمل إدارة الشركة على تحديث الأجهزة لمواكبة متطلبات العصر.	3.89	0.85	مرتفعة
2	3	تقوم إدارة الشركة بتطوير البرمجيات بشكل مستمر.	3.81	0.90	مرتفعة
3	5	تعمل الإدارة على جعل الهيكل التنظيمي مروناً بدرجة كافية لمواكبة عملية التغيير.	3.76	0.82	مرتفعة
4	2	تقوم الإدارة بتغيير أساليب تقديم خدمات الاتصال لعملائها وإدخال أي تقنيات جديدة لرفع المستوى التنافسي لخدماتها.	3.74	0.79	مرتفعة
4	6	تغيير الإدارة استراتيجية الشركة للتكيف مع البيئة الخارجية.	3.74	0.88	مرتفعة
6	4	تقوم الإدارة بتطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.	3.61	0.91	متوسطة
7	7	تستطلع الإدارة الآراء عن الثقافة الواجب تغييرها ومن ثم تبدأ بعملية غرس هذه الثقافة في الشركة.	3.53	0.91	متوسطة
		بعد " القابلية للتغيير " ككل	**3.73**		**مرتفعة**

يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " القابلية للتغيير " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.53–3.89)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على" تعمل إدارة الشركة على تحديث الأجهزة لمواكبة متطلبات العصر " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبدرجة تقييم مرتفعة ، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها " تستطلع الإدارة الآراء عن الثقافة الواجب تغييرها ومن ثم تبدأ بعملية غرس هذه الثقافة في الشركة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد" القابلية للتغيير " ككل(3.73) وبدرجة تقييم مرتفعة.

- **البعد الثالث: المبادأة والمجازفة.**

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد " المبادأة والمجازفة "مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تعمل الإدارة بفاعلية على تحفيز الأعمال المتأخرة.	3.98	1.04	مرتفعة
2	3	تشجع الإدارة المبادرات الجديدة في انجاز الأعمال.	3.84	0.80	مرتفعة
4	2	تسهم الإدارة إيجابياً في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم.	3.76	0.81	مرتفعة
3	5	يتأثر المدير المباشر بأي أفكار إيجابية.	3.55	0.93	متوسطة
6	4	تتيح الإدارة فرصة المشاركة بصنع القرارات.	3.52	0.97	متوسطة
بعد " المبادأة والمجازفة " ككل			**3.73**		**مرتفعة**

يبين الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " **المبادأة والمجازفة** " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.52-3.98)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على" تعمل إدارة الشركة على تحديث الأجهزة لمواكبة متطلبات العصر " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها " تستطلع الإدارة الآراء عن الثقافة الواجب تغييرها ومن ثم تبدأ بعملية غرس هذه الثقافة في الشركة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد" **المبادأة والمجازفة** " ككل (3.73) وبدرجة تقييم مرتفعة.

- **البعد الرابع: القدرة على الاتصال والتواصل.**

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد " القدرة على الاتصال والتواصل "مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تسعى الإدارة لتوفير المعلومات للعاملين بالكم والوقت المناسبين.	3.82	0.80	مرتفعة
2	2	تهتم الإدارة العليا بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين.	3.72	0.91	مرتفعة
3	3	تشجع الإدارة على المعرفة ومشاركة المعلومات بين الأقسام.	3.57	0.78	متوسطة
4	4	يتم استخدام وسائل التواصل الحديثة.	3.48	0.93	متوسطة
		بعد " القدرة على الاتصال والتواصل " ككل	**3.65**		**متوسطة**

يبين الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " القدرة على الاتصال والتواصل " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.48–3.82)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على" تسعى الإدارة لتوفير المعلومات للعاملين بالكم والوقت المناسبين " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " يتم استخدام وسائل التواصل الحديثة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد" القدرة على الاتصال والتواصل" ككل (3.65) وبدرجة تقييم متوسطة.

- **البعد الخامس: تحفيز الإبداع.**

جدول (10)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد "تحفيز الإبداع "مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	توفر الإدارة بدائل حل المشكلات العصرية بسرعة عالية.	3.79	0.85	مرتفعة
2	3	تحرص الإدارة على معرفة الرأي المخالف لرأيها للاستفادة منه.	3.73	0.83	مرتفعة
3	4	تشجع الإدارة التكيف مع التغيير الحديث كظاهرة طبيعية.	3.67	0.95	مرتفعة
4	2	تحفز الإدارة العقول الخصبة لحل المشكلات المستجدة.	3.61	0.85	متوسطة
بعد "تحفيز الإبداع " ككل			**3.70**		**مرتفعة**

يبين الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " تحفيز الإبداع " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.61–3.79)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على" توفر الإدارة بدائل حل المشكلات العصرية بسرعة عالية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبدرجة تقييم مرتفعة ، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها " تحفز الإدارة العقول الخصبة لحل المشكلات المستجدة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد" تحفيز الإبداع" ككل (3.70) وبدرجة تقييم مرتفعة.

4-2-2 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بأبعاد مجال إدارة الأزمات.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة عن أبعاد مجال إدارة الأزمات، جدول رقم (11) يوضح ذلك.

جدول (11)
المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال " إدارة الأزمات " مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
1	1	مرحلة إشارات الإنذار	3.71	مرتفعة
2	4	مرحلة استعادة النشاط	3.67	مرتفعة
3	3	مرحلة احتواء الأضرار	3.64	متوسطة
4	2	مرحلة الاستعداد والوقاية	3.55	متوسطة
مجال " إدارة الأزمات " ككل			3.63	متوسطة

يبين رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال إدارة الأزمات تراوحت بين (3.55 –3.71)، جاء في المرتبة الأولى بعد " مرحلة إشارات الإنذار " بمتوسط حسابي (3.71) ودرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء بعد " مرحلة استعادة النشاط" بمتوسط حسابي (3.67) ودرجة تقييم مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة بعد " مرحلة احتواء الأضرار " بمتوسط حسابي (3.64) ودرجة تقييم متوسطة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد "مرحلة الاستعداد والوقاية " بمتوسط حسابي (3.55) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال إدارة الأزمات (3.63) بدرجة تقييم متوسطة.

ولكي يتم إعطاء صورة مفصلة عن مستوى إدارة الأزمات في الشركات المبحوثة فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة الأفراد المبحوثين على كل بُعد من الأبعاد المتعلقة بمستوى القيادة الإبداعية في الشركات المبحوثة، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الموجودة في الجزء التالي.

البعد الأول: مرحلة إشارات الإنذار.

جدول (12)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد " مرحلة إشارات الإنذار "مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تستطيع الشركة تزويد كوادرها بالمعدات والأدوات والمواد الضرورية وقت الحاجة.	3.97	0.82	مرتفعة
2	2	تستطيع الشركة التحكم بتدفق الموارد والمعدات اللازمة قبل حدوث الأزمات.	3.71	0.77	مرتفعة
3	3	يوجد آليات حركة مناسبة تضمن إيصال الموارد قبل الأزمات.	3.65	0.86	متوسطة
4	4	توفر الشركة معلومات موثوق بها ومعروفة للجمهور حول الأزمات المحتمل حدوثها.	3.52	0.96	متوسطة
		بعد " مرحلة إشارات الإنذار" ككل	**3.71**		**مرتفعة**

يبين الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " مرحلة إشارات الإنذار " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.52-3.97)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على" تستطيع الشركة تزويد كوادرها بالمعدات والأدوات والمواد الضرورية وقت الحاجة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " توفر الشركة معلومات موثوق بها ومعروفة للجمهور حول الأزمات المحتمل حدوثها." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد" مرحلة إشارات الإنذار " ككل(3.71) وبدرجة تقييم مرتفعة.

- **البعد الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية.**

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد " مرحلة الاستعداد والوقاية "مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على الوقاية من الأزمات.	3.70	0.74	مرتفعة
2	4	تتوفر برامج وخطط كافية لإدارة الأزمات في الشركة يتم تطويرها باستمرار.	3.57	0.78	متوسطة
3	2	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.	3.56	0.85	متوسطة
4	5	تتوافر البرامج التدريبية الكافية في إدارة الأزمات.	3.54	0.82	متوسطة
5	3	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل الأزمات المحتملة.	3.52	0.83	متوسطة
5	6	تعزز الشركة نقاط قوتها وتخفي نقاط ضعفها بصدد التعامل مع الأزمة.	3.52	0.83	متوسطة
7	7	تقوم الإدارة بالتخطيط العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمة المحتملة.	3.40	0.93	متوسطة
بعد " مرحلة الاستعداد والوقاية " ككل			**3.55**		**متوسطة**

يبين الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " مرحلة الاستعداد والوقاية " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.40-3.70)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على" يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على الوقاية من الأزمات " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبدرجة تقييم مرتفعة ، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها " تقوم الإدارة بالتخطيط العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمة المحتملة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد" مرحلة الاستعداد والوقاية " ككل (3.55) وبدرجة تقييم متوسطة.

البعد الثالث: مرحلة احتواء الأضرار.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد " مرحلة احتواء الأضرار "مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	يتم السيطرة على الأزمة في حال حدوثها.	4.03	0.71	مرتفعة
2	2	تولي الشركة اهتمام خاص للحد من انتشار الأزمة.	3.87	0.77	متوسطة
3	4	يتم تفويض المهام والمسؤوليات ولفترة معقولة عند حدوث الأزمة.	3.59	0.79	متوسطة
4	3	توفر الشركة خطط طوارئ وقائية لتقليل مخاطر الأزمات.	3.57	0.94	متوسطة
5	6	تحلل الإدارة المواقف بالدراسة التحليلية بلازمة لاحتوائها.	3.45	0.89	متوسطة
6	5	توجد غرفة عمليات مناسبة مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أضرار الأزمة.	3.35	1.06	متوسطة
بعد " مرحلة احتواء الأضرار " ككل			**3.64**		**متوسطة**

يبين الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " مرحلة احتواء الأضرار " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.35-4.03)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على" يتم السيطرة على الأزمة في حال حدوثها " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.03) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها " توجد غرفة عمليات مناسبة مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أضرار الأزمة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد " مرحلة احتواء الأضرار " ككل (3.64) وبدرجة تقييم متوسطة.

البعد الرابع: مرحلة استعادة النشاط.

جدول (15)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد " مرحلة استعادة النشاط "مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية في الشركة دون أي تأخير بعد حدوث الأزمة.	3.97	0.92	مرتفعة
2	2	تبادر الشركة بتوجيه حملة إعلامية مناسبة للجمهور حول الأضرار التي سببتها الأزمة.	3.52	0.88	متوسطة
4	3	تعمل الشركة على تخفيف آثار الأزمات وذلك بالحد من استمرار حدوثها.	3.65	0.96	متوسطة
3	4	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة.	3.62	0.90	متوسطة
6	5	يتم تجهيز المواد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي بعد حدوث الأزمة.	3.58	0.78	متوسطة
بعد " مرحلة استعادة النشاط " ككل			**3.67**		**مرتفعة**

يبين الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " مرحلة استعادة النشاط " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.58–3.97)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على" يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية في الشركة دون أي تأخير بعد حدوث الأزمة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبدرجة تقييم مرتفعة ، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها " يتم تجهيز المواد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي بعد حدوث الأزمة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد" مرحلة استعادة النشاط " ككل (3.67) وبدرجة تقييم مرتفعة.

4-3 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحل المشكلات واتخاذ القرارات على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقابلية للتغيير على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمبادأة والمجازفة على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة على الاتصال والتواصل على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الإبداع على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

للتحقق من أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الإبداعية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، الذي يتطلب التحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، من خلال إجراء بعض الاختبارات القبلية (اختبار التوزيع الطبيعي لكل متغير مستقل وللمتغير التابع، واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم) قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

1) التحقق من التوزيع الطبيعي (Normality distribution) لأبعاد المتغير المستقل (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادأة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع) وأبعاد المتغير التابع (مرحلة إشارات الإنذار ، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط) وتم ذلك من خلال استخدم اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) والجدول رقم (16) يبين ذلك.

الجدول رقم (16)

اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) على أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع

المجال	البعد	قيمة One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	الدلالة الإحصائية
القيادة الإبداعية	حل المشكلات واتخاذ القرارات	1.79	0.00
	القابلية للتغيير	1.64	0.00
	المبادأة والمجازفة	178	0.00
	القدرة على الاتصال والتواصل	2.18	0.00
	تحفيز الإبداع	1.78	0.00
إدارة الأزمات	مرحلة إشارات الإنذار	1.48	0.00
	مرحلة الاستعداد والوقاية	1.51	0.00
	مرحلة احتواء الأضرار	2.08	0.00
	مرحلة استعادة النشاط	1.46	0.00

يظهر من الجدول رقم (16) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) تدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) وكذلك استناد لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذ كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي (μ) وتباين (σ^2)، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي .

اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم: وتم ذلك من خلال ما يلي:

- **اختبار الارتباط الخطي:** تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار، مع العلم أنه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (17) كالآتي:

الجدول رقم (17)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

البُعد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
حل المشكلات واتخاذ القرارات	0.41	2.43
القابلية للتغيير	0.45	2.22
المبادأة والمجازفة	0.47	2.12
القدرة على الاتصال والتواصل	0.55	1.81
تحفيز الإبداع	0.54	1.85

يظهر من الجدول (17) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10)، حيث تراوحت بين (1.85–2.46)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (**Tolerance**) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) حيث تراوحت قيمة بين (0.41–0.55)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدام جمعها في النموذج، وبُعد إدخال المتغيرات المستقلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، وفيما يلي عرض النتائج.

جدول (18)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات

	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الانحدار Coefficients			
المتغير التابع	(R) الارتباط	معامل (R²) التحديد	*Adjusted* معامل (R²) التحديد		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات		درجة التأثير β	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
إدارة الأزمات	0.85	0.73	0.72	الانحدار	27.08	5	5.42	حل المشكلات واتخاذ القرارات	0.11	1.65	0.10
				البواقي	10.10	153	0.07	القابلية للتغيير	0.24	3.85	0.00
				المجموع	37.18	158		المبادأة والمجازفة	0.39	6.32	0.00
				F		82.01		القدرة على الاتصال والتواصل	0.15	2.63	0.01
				مستوى Sig* الدلالة		0.00		تحفيز الإبداع	0.14	2.46	0.02

يظهر من النتائج السابقة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) لأبعاد القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.85) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.73) وأن قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (0.72) وهي قيم دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد القيادة الإبداعية في التأثير على إدارة الأزمات بمعني أن أبعاد القيادة الإبداعية تفسر ما قيمته (73%) من التغيير الحاصل في إدارة الأزمات، وبلغت قيمة الاختبار (F) (82.01) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) وهي تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة في التأثير على المتغير التابع، مما سبق تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية)، وفيما يتعلق بنتائج الفرضيات الفرعية فقد أظهرت النتائج ما يلي:

1. **نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحل المشكلات واتخاذ القرارات على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيم (β، T) (0.11، 1.65) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً، بالتالي ترفض الفرضية بالصيغة البديلة وتقبل بالصيغة المنفية، (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحل المشكلات واتخاذ القرارات على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية).
2. **نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقابلية التغيير على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيم (β ، T) (0.24، 3.85) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، بالتالي تقبل الفرضية بالصيغة البديلة وترفض بالصيغة المنفية، (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقابلية للتغيير على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية).
3. **نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:** أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمبادأة والمجازفة على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيم (β ، T) (0.39، 6.32) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، بالتالي تقبل الفرضية بالصيغة البديلة وترفض بالصيغة المنفية، (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمبادأة والمجازفة على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية).

4. **نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:** أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة على الاتصال والتواصل على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيم (β ، T) (0.15، 2.63) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، بالتالي تقبل الفرضية بالصيغة البديلة وترفض بالصيغة المنفية، (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة على الاتصال والتواصل على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية).

5. **نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:** أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الإبداع على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيم (β ، T) (0.14، 2.46) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، بالتالي تقبل الفرضية بالصيغة البديلة وترفض بالصيغة المنفية، (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإبداع على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل على مناقشة عرض النتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على أثر **القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات في إقليم الشمال،** وتم عرض النتائج باعتماد على أسئلة وفرضيات الدراسة، وتكون على النحو التالي:

5-1 تمهيد

5-2 مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد مجال القيادة الإبداعية

5-3 مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد مجال إدارة الأزمات

5-4 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

5-5 نتائج الدراسة

5-6 التوصيات

2-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد مجال القيادة الإبداعية.

إن مستوى القيادة الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية كان مرتفع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تزايد الحاجة إلى الإبداع في القيادة مع تنامي التنافس العالمي الشديد وازدياد حاجات العملاء والمنظمات التي توفر عمليات واستثمارات تعمل باستمرار على تحسين وظائف وجودة الخدمات التي تعزز عمليات التصميم بها وتحدد استراتيجيات تسويق ابتكارية دائمًا ما تنجح في زيادة مشاركتها في السوق وتحقيق ازدهار ونمو في العمل.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن سرعة الاستجابة لمتطلبات واحتياجات العملاء عن طريق تعزيز إمكانيات الشركة بأحدث الأدوات الكفيلة بتعجيل إيصال الخدمات، والهيكل التنظيمي في هذه الشركات قد يسهل سرعة إجراءات اتخاذ القرار وتنفيذ العمليات المطلوبة بسرعة واستجابة عالية هذا يجعل العميل أكثر انتماء للشركة التي يتعامل معها، إذ يصبح العميل على اقتناع كامل بقدرة الشركة على تأمين حاجاته بشكل دائم مما يعزز ثقته بها.

كما قام الباحث بمناقشة النتائج الخاصة بالأبعاد الفرعية للمتغير المستقل والتي جاءت على النحو الآتي:

1- **القابلية للتغيير:** أظهرت النتائج أن هذا البعد حصل على درجة مرتفعة وقد يعود السبب في ذلك إلى القابلية على التوليد والتطوير والتعبير عن غرض المنظمة، والقابلية لتشكيل الرؤية، وتعبر عن المشاركة في وضع الاستراتيجيات، وإجراءات التحليل البيئي، والمراجعة السنوية لاستراتيجيات شركات الاتصالات الأردنية.

2- **المبادأة والمجازفة:** أظهرت النتائج أن هذا البعد حصل على درجة مرتفعة وقد يعود السبب في ذلك إلى ادراك شركات الاتصال الأردنية أهمية إشعار العاملين بقوة تأثيرهم، وبإرادة التعبير والمشاركة من خلال منحهم قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسئولية والرقابة، وتأهيلهم لتولي مسئوليات أكبر من خلال الثقة والتدريب والتشجيع، وتركز مفاهيم التمكين على الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تمنح لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ما يترتب عليه تخفيف العبء عن الإدارة العليا والحد من تدخلاتهم في التفاصيل وإعفائهم من مهام الرقابة، وبالتالي تفرغهم للقضايا الكبيرة كوضع الاستراتيجيات ورسم السياسات.

3- **تحفيز الإبداع:** أظهرت النتائج أن هذا البعد حصل على درجة مرتفعة ويعود السبب أن القيادة الإبداعية تختلف اختلافا كليا عن القيادة التقليدية، فالقيادة الإبداعية هي قيادة ذات رؤية مستقبلية، تقوم على تبني الابتكار والإبداع، فلا تركن إلى التقليد والروتين، وهي قيادة دائمة البحث عن التغيير والتجديد بما يتناسب مع معطيات البيئة، فهي قيادة ذات أفق واسع، ولها قدرة فائقة على التصور والتخيل، ورسم صورة ذهنية مستقبلية للمنظمة بالاعتماد على معطيات البيئة والخبرات السابقة، في رسم الصورة المستقبلية وتوقع التحديات والتهديدات، والاستعداد للتعامل معها، عن طريق القدرة الفائقة في رسم السيناريوهات المختلفة، واستثمار الطاقات الإبداعية والابتكارية الكامنة لدى العاملين بالكشف عنها، وتشجيعها، وتبني العمل كفريق والعمل الجماعي في عمليات التنفيذ، سعيا بالوصول بالمنظمة إلى التميز والإبداع. لكل ذلك فان أدوار وممارسات القيادة الإبداعية تختلف عن أدوار وممارسات القيادات التقليدية.

4- **حل المشكلات واتخاذ القرارات:** أظهرت النتائج أن هذا البعد حصل على درجة مرتفعة ويعود سبب ذلك إلى قدرة الأفراد العاملين في الشركات على التعلم والتفكير الإبداعي، وحل المشكلات من أجل التوافق مع البيئة والمواقف الجديدة.

5- **القدرة على الاتصال والتواصل:** أظهرت النتائج أن هذا البعد حصل على درجة متوسطة ويعود السبب أن التركيز على مهارات الاتصال وخاصة مهارات الاستماع من أجل التعرف على أفكار الآخرين واستثمارها، وقد يكمن سبب هذه النتيجة إلى ان القدرة على الاتصال والتواصل أصبحت من المسلمات في الإدارة وليس فقط في القيادة الإبداعية.

5-3 مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد مجال إدارة الأزمات.

إن مستوى إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية كان متوسط، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركات الاتصالات تسعى إلى استخدام كافة إمكانياتها لدعم سمعتها من خلال إدارة الأزمات، وتلبية احتياجات العملاء الحاليين للشركة بتقديم خدمات جديدة، وجذب عملاء جدد من خلال خلق نوع من الترويج البشري عن طريق اتصال وتبادل المعلومات بين العملاء الحاليين والعملاء المستقبلين، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال وعي الإدارات في شركات الاتصالات حول أهمية مستوى إدارة الأزمات عن الشركة في ظل حد المنافسة بين شركات الاتصالات العاملة في الأردن، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة زويلف (2015) ودراسة العضايله وأبو سمهدانه (2014) ودراسة الشهراني (2012) ودراسة عابدين (2012) ودراسة بني خالد (2010).

4-5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة الإبداعية تساهم في تحسين ظروف اتخاذ القرار وذلك من خلال تعويض النقص في المعلومات، مما يساهم في زيادة قدرة الشركة على التعامل مع العوامل البيئية المرتبطة بالمشكلة المطروحة يجعلها قادرة على التوقع المرتبط بالمتغيرات الخارجية، وبالتالي فإن قدرات الشركة تساهم في الحد من حالة الغموض التي تواجه متخذي القرارات.

وفيما يتعلق بالفرضيات الفرعية فقد أظهرت النتائج ما يلي:

1- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحل المشكلات واتخاذ القرارات على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن القدرة على حل المشكلات من الموضوعات الأساسية في مختلف مجالات الحياة المعاصرة في مجال الأعمال والصناعة والتجارة، حيث أصبحت القدرة على حل المشكلات ضرورة ملحة في كل زوايا النشاط الإنساني، وهي تعني القدرة على الانتقال من المرحلة الأولية في التعامل مع المشكلة إلى المرحلة النهائية التي تشكل الهدف المراد تحقيقه.

2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقابلية للتغيير على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن زيادة مستوى القابلية للتغيير يساهم في جعل المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع البيئة بكل ما تحمله من تعقيدات وغموض وعدم تأكد أصبحت سمة المشتركة لما تواجهه المنظمات اليوم سواء في القطاعين العام أو الخاص، وما المنظمات الأمنية من ذلك الوضع ببعيدة، الأمر الذي يتطلب إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تسهم في رفع كفاءة المنظمات وزيادة قدراتها على مواجهة هذه التحديات التي يفرضها هذا العصر.

3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمبادأة والمجازفة على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن استعداد المنظمة للمبادرة من خلال تبني الأفكار والأساليب الغير مألوفة وتقبل المخاطر الناتجة عن هذه الأفكار، والاستعداد لمواجهة مسؤولياتها في المساهمة على تحسين مستوى إدارة الأزمات.

4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة على الاتصال والتواصل على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن وجود نظام اتصالات قوي يساهم في تحسين قدرة المنظمات على التعامل مع أزماتها.

5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الإبداع على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن استخدام أساليب إبداعية من قبل الإدارة يساهم في رفع مستوى الأفكار وطرق معالجة الأزمات.

5-5 نتائج الدراسة:

اظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن مستوى القيادة الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية كان مرتفعًا
- إن مستوى إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية كان متوسط
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحل المشكلات واتخاذ القرارات على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقابلية للتغيير على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمبادأة والمجازفة على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة على الاتصال والتواصل على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الإبداع على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية

5-6 التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من المقترحات للشركات، ويهدف الباحث من وراء هذه التوصيات إلى الإسهام في تحسين وتطوير إدارة الأزمات هذه الشركات، ومن هذه المقترحات:

1. العمل على تحفيز العاملين الذين لديهم قابلية على الابتكار والإبداع وتبني الأفكار الطموحة وإفساح المجال لهم لتطوير الأعمال في هذه الشركات.
2. زيادة الاهتمام بمتطلبات الطوارئ في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك بهدف الحد من حدوث الأزمات.
3. على شركات الاتصالات الأردنية زيادة الاهتمام بالتقييم المستمر لاستراتيجيات إدارة الأزمات.
4. إيجاد نظم معلومات إدارية تهدف لتقييم الخطط والبرامج الخاصة بإدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية وذلك بقصد تحسينها.
5. ضرورة توفير الشركات غرفة عمليات مناسبة مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أضرار الأزمة.
6. عقد ندوات وورش عمل لتوضيح الاخطار التي تسببها الاضرار ومحاولة تفاديها.
7. يجب على الشركات وضع سياسات داخليّة مرنة تقلل من غياب الموظفين.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية

أبو النصر، مدحت (2009). **التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية**، (ط1)، مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو النصر، مدحت (2009). **قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة**، (ط1)، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو النصر، مدحت محمد (2012). **الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الفعال**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

أبو عقيل، ابراهيم (2013). مستوى التفكير التحليلي في حل المشكلات لدى طلبة جامعة الخليل وعلاقته ببعض المتغيرات. **مجلة جامعة الخليل للبحوث**، *جامعة الخليل، 8(1)، 1-28.*

أحمد، حسين عثمان (2010). أثر **جودة المعلومات في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لعينة من شركات الاتصالات الأهلية في الصومال**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

الأخضر، خراز.(2011). دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

أقطى، سلمى (2014). **أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية**، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة محمد خىضر، بسكرة.

بن يحيى، عمار (2010). **مقارنة بين السلوكيات الإشراقية في القطاعين العام والخاص، الجمهورية الجزائرية**، جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير.

بني خالد، مرعي (2010). **إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية التعدينية المساهمة العامة** (دراسة ميدانية). *مجلة سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 26(3).*

بو راس، نور الدين (2013). **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين.** رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

جابر، علي. (2008). **محددات أداء مهام حل المشكلات لدى طلبة الجامعة من ذوي الانغلاق المعرفي (الدوجماتية).** *مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية*، جامعة القادسية، *7(1-2)*، 227-256.

جاد الرب، سيد .(2012).**القيادة الاستراتيجية**، الاسماعيلية: مؤسسة الجوهري للتجليد الفني.

جروان، فتحي (2002). **تعليم التفكير مفاهيمه وتطبيقاته**، (ط1)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

جلاب، إحسان (2011). **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، عمان: دار صفاء.

الجمل، صديق محمد سليمان (2008). **الهدي النبوي في إدارة الأزمات العامة، دراسة حديثة موضوعية.** رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، عمان.

خير الله، جمال (2009). **الإبداع الإداري** .عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الدكان، عبد الله، 6 مايو 2011، **القيادة الإبداعية**

http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=279

دليو، فضيل (2003). **اتصال المؤسسة**، القاهرة: دار الفجر للنشر.

الرقاد، هناء وأبو دية، عزيزه (2012). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 26(5)، 1192- 1216.

الزامل، مها (2017). **واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات، جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملين فيها. المجلة التربوية،***(48)* أبريل.

زايد، فهد.(2013). **فن القيادة كيف تكون قائدا ناجحاً؟**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

الزعبي، محمد موسى (2010). **دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية**. أطروحة دكتوراه، المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الزغول، رافع والزغول، عماد (2009). **علم نفس المعرفي**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الزهراني، مبارك (2015). **القدرة التنبؤية للتفّكير الخرافي في حل المشكلات الرّياضية والاجتماعيّة لدى طلاب جامعة اليرموك**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

زويلف، إنعام محسن (2015). نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات، *مجلة دراسات – العلوم الإدارية (الأردن)*، *42(1)*، 247 – 266.

زيتون، عايش (2004). **علم النفس المعرفي النظرية والتطبيق**، عمان: دار الميسرة.

سادلر، فيليب (2008). **القيادة**، ترجمة: محمد، هدى فؤاد، (ط1)، جمهورية مصر العربية، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

سعيد، سعاد (2008). **سيكولوجية التفكير والوعي بالذات**، عمان: جدارا للكتاب والتوزيع.

السلمي، سعيد حميد عشاي (2010). نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة" دراسة تحليلية". **التربية**، *13(27)*، مصر.

شقورة، منير حسن (2012). **ادارة التغيير وعلاقتها بالابداع لد مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الازهر، غزة.

الشهراني، علي بن عايض (2012). **تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان**. رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

صبحي، تيسير (1992). **الموهبة والإبداع، طرائق التشخيص وأدواته المحوسبة**، (ط1)، عمان، دار التنوير والنشر العلمي.

الصرايرة، أكثم عبدالمجيد (2011). إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردني. **المؤتمر العلمي الدولي الثاني العربي الخامس (التعليم والأزمات المعاصرة – الفرص والتحديات)**. مصر، 5 – 22.

الطراونة، تحسين (2012). **الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية**، (ط1)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

طوالبة، توفيق (2008). **أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين**. أطروحة دكتوراه غير منشورة .الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

عابدين، عالية عبدالله (2012). **تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمات البنوك التجارية الكويتية**. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الاردن

العتوم ، عدنان يوسف (2004). **علم النفس المعرفي. النظرية والتطبيق**، عمان: دار المسيرة.

العزاوي، نجم (2009). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة. **وقائع المؤتمر العلمي الدولي السابع**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن .

العصيمي، عايد (2017). استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية. *المجلة العربية للإدارة، 37(1)، 2.*

العضايله، رائد وأبو سمهدانه، مروه (2014). جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، *10(3)*، 404–425.

العمري، غسان عيسى (2011). التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، *8(1)*.

الغامدي، جمعان بن خلف (2013). **ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواه**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

غرايبه، فوزي ودهمش، نعيم والحسن، ربحي وعبد الله، خالد أمين وأبو جبارة، هاني (2002م).

الغريبة، فوزي وآخرون (2002). **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، (ط3)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغزو، فاتن عوض (2010). **القيادة والإشراف الإداري**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

فتاش، نورة (2015). **مواقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية وادي حميميم الخروب قسنطينة**. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، *(20)*، 91–202، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

فرج، شعبان (2009). **الاتصالات الإدارية**، (ط1)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

فرحي، تقية.(2016). إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة : دراسة مفاهيمية نقدية. *مجلة الدراسات – الجزائر، 45(2)، 165-178.*

الفهيدي، عبد الله (2009). **أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين فيها.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

القرم، محمد حسين أمين (2008). **تطوير لنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.

القريوتي، محمد (2000). **السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة،** الأردن: دار الشروق.

قنديل، علاء (2010). **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار،** عمان، الأردن: دار الفكر للنشر.

الكبيسي، عامر خضير (2012). **القيادات الإدارية تحت المجهر: النظريات والسلوكيات، (ط1)،** الرياض: مؤسسة اليمامة الصحفية.

كموش، مراد (2015). **العلاقات العامة وإدارة أزمات المنظمة: التصورات والنماذج.** *مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية*، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، *28(2)*، 65-88.

كنعان، نواف (2009). **القيادة الإدارية،** الرياض المملكة العربية السعودية: دار العلوم للطباعة والنشر والتوزيع.

المالكي، سفر بن غريز بن غراز (2013). **واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الأزمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية.

المعاني، أيمن؛ الخرابشة، عمر (2017). أثر تطبيق القيادة التحويلية عن الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. *المجلة التربوية، 122(2)*، 117-169.

الموسوي، عباس (2015). **علم النفس التربوي: مفاهيم ومبادئ**، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

نجم، عبود (2011). **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، عمان: دار الصفاء للنشر.

النعيمي، صلاح عبدالقادر (2008). مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة. *المجلة العربية للإدارة، 23(1).*

النمر، سعود بن محمد (2011). **الإدارة العامة: الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة**، الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الشقيري.

النوري، مرتضى وحسين، سوسن ودوسة، طالب (2010). استخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 38(1)، 46-67.

نوفل، محمد وعواد، فريال (2011). **علم النفس التربوي**. عمان: دار الميسرة.

هارون، فرغلى (2016). إدارة الأزمات في المؤسسات. *مجلة الوعي الإسلامي*، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية – الكويت، 53(614)، 42-63.

هاوس، بيتر. م. نورث (2006). **القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق**، ترجمة صلاح المعيوف، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الهدمي، جاسم محمد (2009). **مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول**، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

همشري، عمر أحمد (2001). **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**، عمان: دار صفاء للنشر.

يحيي، بن عربي.(2016). دور الاتصال في إدارة الأزمات. *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية، الجزائر، 15(2)، 3-10.*

ثانياً– المراجع الأجنبية

Birkland, Y: (2009). Disasters, Lessons Learned and Fantasy Documents, Journal of contingency and crisis management. **Adultspan Journal**, 8(2), 92-101.

Celik, A. & Yilmaz, R. (2016). Research Of The Effectıveness Of Strategıc Leadershıp In Crısıs Management: A Comparative Study In Large Scale Enterprıses And Smes In Konya 3rd Industrıal Zone. **Postmodern Openings / Deschideri Postmoderne**, 7(2), 93-114.

Coombs, W. T. (2011). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. **Corporate Reputation Review**, 10 (3), 163-176.

Elliott, Dominic (2009). The Failure of Organizational Learning from Crisis – A Matter of Life and Death? **Journal of Contingencies & Crisis Management**, 17(3), 157-168.

Ghorbanian, A., Bahadori, M., Nejati, M. (2012). The Relationship between Managers Leadership Styles and Emergency Medical Technicians Job Satisfaction. **Australasian Medical Journal**, 5 (1).

Goel, S. (2009). **Crisis management: master the skills to prevent disasters**, New Delhi: Global India Publications.

Gyanchandani, Rajni. (2017) The Effect of Transformational Leadership Style on Team Performance in IT Sector. **IUP Journal of Soft Skills**, 11(3), 29-44.

Harwati, Brahim (2013). Crisis management: determining strategies specific and leadership style for effective outcomes. **Journal of Contingencies & Crisis Management**, 21(2), 82-95.

Jarvis, Tiffany Lynn (2015). **A mixed methods analysis on creative leadership and missouri school administrators EED**. Lindenwood university.

Kotter, John (1990). **The Heart of change: Real life stories of how people change**, Harvard Business school Press.

Liu, Yan; Shankar, Venkatesh; Yun, Wonjoo.(2017). Crisis Management Strategies and the Long-Term Effects of Product Recalls on Firm Value. **Journal of Marketing**, 81(5), 30-48.

Mabry, Sibylle (2016). Towards a Creative Leadership Model: A State University's Leadership Labors, **Journal of Case Research,** 7(1), 1-22.

Marshall, John (2015). Rating the Cities: Constructing a City Resilience Index for Assessing the Effect of State and Local Laws on Long-Term Recovery from Crisis and Disaster. **Tulane** Law **Review**, 90(1), 35-74.

Monden, Yasuhiro; World Scientific (Firm). Series: Management Of Enterprise Crises In Japan. **Japanese** Management **and International Studies**, v. 10. Singapore: World Scientific. 2014. eBook., http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=279

Northouse, P. G. (2010). **Leadership: Theory and practice**, Los Angeles: Sage.

Othman, Azam; Abd Rahman, Hamidon (2013). Innovative leadership: Learning from change management among Malaysian secondary school principals. **World Applied Sciences Journal**, 23(2), 167-177.

Pecujlija, Mladen; Jaksic, Krsto; Drobnjak, Srdjan; Cosic, Ilija; Kesetovic, Zelimir; Seslija, Dragan. (2017). Serbian Companies reactivity and flexibility and their crisis management efficiency and effectiveness. **Journal for East European Management Studies**, 22(2), 257-270.

Peterson, J. Fiona; Frankham, Noel; McWhinnie, Louise; Forsyth, Graham. Art, Design & .(2015). Leading creative practice pedagogy futures. **Communication in Higher Education**, 14(1), 71-86.

Rolling Jr., James Haywood (2016). Creative Leadership. **Art Education**, 69(2), 3-5.

Seiler, W.J. & Beal, M.L. (2005). **Communication Making Connections**, (6th ed.). Boston: Pearson.

Sekaran, U. (2003). **Research methods for business**, (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Sharma, B. (2015). A study of resilience and social problem solving in urban Indian adolescents. **The International Journal of Indian Psychology**, 2(3), 2349-3429.

Sohmen, Victor S.(2015). Reflections on Creative Leadership. **International Journal of Global Business**, 8(1), 1-14.

Spreitzer, G. (2007). **Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work.** Available online on: http://webuser.bus.umich. edu/ spreitze/ Pdfs/TakingStock.pdf.

Verma, R. & Sehgal, V. (2016). Implementation of Information System in Crisis Management Using Modeling and Simulation. **International Journal of Simulation -- Systems, Science & Technology**, 17(32), 12.1-12.

Wellman, Ned (2017). Authority or community? A relational models theory of group-level leadership emergence. **Academy of Management Review**, 42(4), 596-617.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

ت	اسم المحكم	الجامعة التي يعملون بها
1	أ.د/ سليمان ابراهيم الحوري	جامعة آل البيت
2	أ.د/ صلاح الدين حسين صالح	الجامعة العراقية
3	أ. مشارك/ وليد مجلي محمد العواودة	جامعة آل البيت
4	أ. مشارك/ زياد محمد علي الصمادي	جامعة آل البيت
5	أ. مشارك/ رياض احمد محمد ابا زيد	جامعة آل البيت
6	أ. مشارك/ علي احمد عواد الروابدة	جامعة اليرموك
7	أ. مشارك/ فريد محمد هلال القواسمة	جامعة جدارا
8	أ. مشارك/ علي عوض عبد الله الوقفي	جامعة جدارا/ رئيس قسم إدارة الأعمال
9	أ. مساعد/ هايل فلاح مقداد السرحان	جامعة آل البيت
10	أ. مساعد/ بسام فتحي الذيابات	جامعة البلقاء / كلية اربد الجامعية
11	أ. مساعد/ قيس ابراهيم حسين	الجامعة العراقية/ رئيس قسم إدارة الأعمال
12	أ. مساعد/ احمد حسن محمد العزام	جامعة جدارا/ رئيس قسم إدارة الأعمال الالكترونية
13	أ. مساعد/ عبد الله خلف محمد السعد	جامعة جدارا
14	أ. مساعد/ عمار علي الفالح العلاونة	جامعة اليرموك

ملحق رقم (2)

استبانة بصورتها النهائية



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أخي الموظف الكريم/ اختي الموظفة الكريمة...

تحية طيبة

يجري الباحث دِّراسة بعنوان " أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية"، وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير من قسم إدارة الأعمال في جامعة آل البيت، راجيا التكرم بالإجابة على الفقرات الواردة في الاستبانة بدقة وموضوعية لما في ذلك من أهمية في وصول الباحث إلى نتائج دقيقة، وتحقيق غاياتها العلمية المنشودة، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا للأغراض العلمية فقط.

.. شاكرين تعاونكم معنا مع الاحترام ..

المشرف

د. عبد الله مطر نجم العظامات

E.mail: aaladamat@aabu,edu.jo

الباحث

خالد وليد حمدي

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع (✓) في الخانة التي تنطبق عليك.

1. **النوع الاجتماعي**	ذكر ☐	أنثى ☐	
2. **الفئة العمرية**	اقل من 30 سنة ☐	من 30 سنة اقل من 40 سنة ☐	
	من 40 اقل من 50 سنة ☐	من 50 سنة فأكثر ☐	
3. **المستوى التعليمي**	دبلوم متوسط أو اقل ☐	بكالوريوس ☐	
	دبلوم عالي ☐	دراسات عليا ☐	
4. **المسمى الوظيفي**	مهندس ☐	إداري ☐	خبير ☐
	رئيس قسم ☐	مدير إدارة ☐	مدير تنفيذي ☐
	مشرف ☐	قائد فريق ☐	
	مدير إقليم ☐	اخرى ☐ تذكر …………………	
5. **عدد سنوات الخدمة**	اقل من 5 سنوات ☐	5 سنوات – اقل من 10 سنوات ☐	
	10 – اقل من 15 سنة ☐	15 سنة فأكثر ☐	

القسم الثاني: القيادة الإبداعية

هي عملية تجري من خلالها المهارات السلوكية والمهنية التي يتبناها القائد للتأثير في التابعين وتوجيههم وإرشادهم وإثارتهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف التي صممتها منظمتهم.

تهدف الاسئلة التالية قياس درجة توفر القيادة الابداعية للمسؤولين في شركات الاتصالات واثر ذلك في ادارة الازمات، يرجى اختيار درجة الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرك باعتبارك موظفا/ موظفة في احدى هذه الشركات بوضع اشارة (✓) امام الفقرة المناسبة:

الرقم	العبارة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
البُعد الأول: حل المشكلات واتخاذ القرارات.						
1	تستكشف الإدارة المشكلات التي تواجه العاملين قبل وقوعها.					
2	تتفادى الإدارة المشكلات بين العاملين بعدالة.					
3	تتخذ الإدارة القرارات الناجعة في الوقت المناسب.					
4	تحرص الإدارة على وضع سياسات داخليّة مرنة تقلل من غياب الموظفين.					
5	تعمل الإدارة على إزالة العقبات التي تواجهها بشكل عصري وحديث.					
البُعد الثاني: القابلية للتغيير						
1	تعمل إدارة الشركة على تحديث الاجهزة لمواكبة متطلبات العصر.					
2	تقوم الادارة بتغيير أساليب تقديم خدمات الاتصال لعملائها وإدخال أي تقنيات جديدة لرفع المستوى التنافسي لخدماتها.					
3	تقوم إدارة الشركة بتطوير البرمجيات بشكل مستمر.					
4	تقوم الادارة بتطوير قيادات قادرة على الابداع وراغبة فيه.					
5	تعمل الادارة على جعل الهيكل التنظيمي مروناً بدرجة كافية لمواكبة عملية التغيير.					
6	تغيير الادارة استراتيجية الشركة للتكييف مع البيئة الخارجية.					
7	تستطلع الادارة الآراء عن الثقافة الواجب تغييرها ومن ثم تبدأ بعملية غرس هذه الثقافة في الشركة.					

الرقم	العبارة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
البُعد الثالث: المبادأة والمجازفة						
1	تعمل الادارة بفاعلية على تحفيز الاعمال المتأخرة.					
2	تسهم الإدارة ايجابياً في مساعدة الأخرين لإنجاز أعمالهم.					
3	تشجع الادارة المبادرات الجديدة في انجاز الاعمال.					
4	تتيح الإدارة فرصة المشاركة بصنع القرارات.					
5	يتأثر المدير المباشر بأي أفكار إيجابية.					
البُعد الرابع: القدرة على الاتصال والتواصل						
1	تسعى الإدارة لتوفير المعلومات للعاملين بالكم والوقت المناسبين.					
2	تهتم الإدارة العليا بإيجاد وسائل أتصال فعالة ومتطورة بين العاملين.					
3	تشجع الإدارة على المعرفة ومشاركة المعلومات بين الأقسام.					
4	يتم استخدام وسائل التواصل الحديثة.					
البُعد الخامس : تحفيز الإبداع						
1	توفر الادارة بدائل حل المشكلات العصرية بسرعة عالية.					
2	تحفز الادارة العقول الخصبة لحل المشكلات المستجدة.					
3	تحرص الإدارة على معرفة الرأي المخالف لرأيها للاستفادة منه.					
4	تشجع الادارة التكيف مع التغيير الحديث كظاهرة طبيعية.					

القسم الثالث: إدارة الأزمات

هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمة المنبئ بحدوثها(زويلف، 2015)

الرقم	الفقرة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	البُعد الأول: مرحلة إشارات الإنذار					
1	تستطيع الشركة تزويد كوادرها بالمعدات والأدوات والمواد الضرورية وقت الحاجة.					
2	تستطيع الشركة التحكم بتدفق الموارد والمعدات اللازمة قبل حدوث الأزمات.					
3	يوجد آليات حركة مناسبة تضمن إيصال الموارد قبل الأزمات.					
4	توفر الشركة معلومات موثوق بها ومعروفة للجمهور حول الأزمات المحتمل حدوثها.					
	البُعد الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية					
1	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على الوقاية من الأزمات.					
2	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.					
3	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل الأزمات المحتملة.					
4	تتوفر برامج وخطط كافية لإدارة الأزمات في الشركة يتم تطويرها باستمرار.					
5	تتوافر البرامج التدريبية الكافية في إدارة الأزمات.					
6	تعزز الشركة نقاط قوتها وتخفي نقاط ضعفها بصدد التعامل مع الأزمة.					
7	تقوم الادارة بالتخطيط العلمي المتكامل للتعامل مع الازمة المحتملة.					

الرقم	الفقرة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	البُعد الثالث: مرحلة احتواء الأضرار					
1	يتم السيطرة على الأزمة في حال حدوثها.					
2	تولي الشركة اهتمام خاص للحد من انتشار الأزمة.					
3	توفر الشركة خطط طوارئ وقائية لتقليل مخاطر الازمات.					
4	يتم تفويض المهام والمسؤوليات ولفترة معقولة عند حدوث الازمة.					
5	توجد غرفة عمليات مناسبة مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أضرار الأزمة.					
6	تحلل الادارة المواقف بالدراسة التحليلية اللازمة لاحتوائها.					
	البُعد الرابع: مرحلة استعادة النشاط					
1	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية في الشركة دون أي تأخير بعد حدوث الأزمة.					
2	تبادر الشركة بتوجيه حملة إعلامية مناسبة للجمهور حول الأضرار التي سببتها الأزمة.					
3	تعمل الشركة على تخفيف آثار الأزمات وذلك بالحد من استمرار حدوثها.					
4	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة.					
5	يتم تجهيز المواد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي بعد حدوث الأزمة.					

ملحق رقم (3)

كتاب تسهيل المهمة



الرقم: ٩/١٠/١٤٨٣٦
التاريخ: ٢٣ صفر ١٤٣٩هـ
الموافق :١٢/ ١١ / ٢٠١٧م

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لديكم لتسهيل مهمة طالب الماجستير **خالد وليد حمدي** لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

" أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الأردنية "

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور محمد الخلايلة

هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس(٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب(١٣٠٠٤٠) المفرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية
Tel. (02-6297000),Fax(02-6297025),P.O.Box (130040), Mafraq 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan
www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo